تحليل النظم السلوكية

تأليف
دكتور علي السلمي

الناشر
مكتبة غريب
٢٠١ شارع كامل صدقي (الفجالة)
· تليفون ٩٠٢١٠٧

الإهــــــداء

الى أسرتى الصغيرة

روحها الدافقة ۰۰۰ نديرة

وشبابها المتوثب ۰۰۰ طارق ووليد

وابتسامتها الحلوة ۰۰۰ ريم

تمهيد :

أن الحركة والتجدد هما من الصفات الأساسية التى تميز المعرفة الأنسانية، ومن ثم تكتسب العلوم المختلفة أبعادا جديدة باستمرار وتصبح أكثر قدرة ودقة فى تفسير الظواهر التى تختص بدراستها .

ومن ناحية أخرى ، فقد تضاءلت المسافات الفاصلة بين العلوم الطبيعية من جهة والعلوم الاجتماعية من جهة أخرى . كما ازداد التقارب والتداخل والتزاوج بين مجموعة العلوم الاجتماعيه بحيث أصبح التكامل بينها هو سمة العصر الحديث .

ولقد كانت العلوم السلوكية نتاج طبيعى للتزاوج والتكامل بين علوم اجتماعية أساسية هى علوم النفس والاجتماع ودراسة الأجناس . ومنذ طرح العلماء السلوكيون أفكارهم عن محددات السلوك الانسانى والعوامل المؤثرة فيه ، لم يتوقف البحث لاختبار تلك الأفكار والكشف عن صياغات افضل وأكثر دقة للمفاهيم والمبادىء السلوكية .

وكذلك فقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورا أساسيا فى أحد المفاهيم العلمية الحيوية فى كل من العلوم الطبيعية والاجتماعية . وهو مفهوم النظم The Systems Concept وذلك باعتباره اطارا صالحا لدراسه وتفسير كثير من الظواهر المادية والإنسانية . ومن ثم فقد وضحت الحاجة فى مجال دراسة السلوك الإنسانى إلى استيعاب هذا الأسلوب الحديث نظرا لما يمثله من منطق متكامل يحقق للدراسة العلمية الشمول والموضوعية .

وعلى ضوء التطورات فى البحوث والدراسات السلوكية من جانب ، والمزايا التى يوفرها مفهوم النظم فى التحليل العلمى من جانب آخر ، فقد عمدنا إلى أعداد هذا المؤلف الجديد بهدف تقديم تفسير علمى متكامل لظاهرة السلوك الإنسانى . وكما كان عهدنا فى مؤلفات سابقة ، فان اهتمامنا الأول يتجه إلى تحليل السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال نظرا لما لها من أهمية خاصة فى انتاج وتداول وانماء الثروة القومية لكل المجتمعات الانسانية .

وسوف يجد القارىء أن دراستنا الحالية تعتمد منطق النظم كاطار أساسى تحاول من خلاله تقديم تصور واضح لنشأة السلوك الإنسانى وحركته واتجاهاته فى منظمات الأعمال . والغاية التى تسعى اليها الدراسة فى نهاية الأمر هى التوصل إلى مفاهيم وأسس تستطيع الادارة الحديثة استخدامها فى منظمات الأعمال لضبط حركة السلوك الإنسانى بها وضمان توافقه مع الأهداف الأنتاجية للمنظمة . كذلك فإن ما ترمى اليه دراستنا هو توفير إطار للتفكير فى المشكلات السلوكية يمكن تطبيقه فى مجالات إنسانية أخرى خلال منظمات الأعمال للوصول إلى ذات النتيجة ، وهى ضبط السلوك واستثمار الجوانب الايجابية فيه لخدمة أهداف المنظمة ، وتجنب أو تعديل الجوانب السالبة فيه وتخفيف آثارها الضارة بالأهداف التنظيمية إلى أدنى حد ممكن .

الجزء الأول

السلوك الإنسانى ومفهوم النظم

Human Behavior and The Systems Concept

مقـــدمة

يطرح هذا الجزء الأول الأفكار الأساسية التى يقوم عليها الكتاب . ففى الفصل الأول دراسة تحليلية للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة نستهدف منها إبراز أهمية وخطورة السلوك الإنسانى باعتباره أحد العوامل الرئيسية المحددة لكفاءة وفعالية تلك المنظمات، ونخرج من هذه الدراسة باقتناع علمى بضرورة وحتمية الدراسة والتحليل الموضوعى لظاهرة السلوك الإنسانى .

وحيث تتعدد المداخل المطروحة لبحث وتحليل المشكلة السلوكية ، فانه لابد لنا من اختيار أحد تلك المداخل ، لذا يعرض الفصل الثانى المدخل العلمى الذى اتخذناه إطارا لتحليل السلوك الإنسانى وهو مفهوم النظم ، وبالتالى نتناول فى هذا الفصل بيان معنى النظام وأجزاءه وفائدته التحليلية .

ويتناول الفصل الثالث تطبيقا للمفهوم بالنسبة للمشكلة السلوكية ، ويطرح تصوراً للنظام السلوكى المتكامل ومجموعة النظم السلوكية الفرعية .

***



الفصـل الأول

المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة

The Behavioral Problem in Modern Organizations

يتكون المجتمع الإنسانى الحديث من عدد كبير من المنظات التى تقوم على إشباع حاجات أفراد المجتمع من السلع والخدمات المختلفة . وبقدر تطور تلك المنظات وفعاليتها يكون تقدم المجتمع ورفاهيته. والمنظمة Organization عبارة عن نظام اجتماعى متكامل يضم عناصر متفاعلة ومتعاونة من أجل الوصول إلى أهداف معينة . وعلى ضوء هذا التصور للمنظمة يمكن تعريفها بأنها « نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية والمتناسقة التى تستخدم فى تحويل مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية من أجل حل المشكلات التى تعترض إشباع بعض الرغبات الإنسانية وذلك بالتفاعل مع النظم الأخرى فى البيئة المحيطة »(١) .

معنى المنظمة :

من أجل بيان المعنى الحقيقى للمنظمة باعتبارها مؤسسة اجتماعية وحضارية أساسية فى عالمنا المعاصر ، فاننا نقدم تحليلا للعناصر والسمات التى تصف المنظمة :

١ ــ الأهداف :

تنشأ كل منظمة لتحقيق أهداف محددة سواء كانت أهدافا مادية مثل إنتاج وتوزيع السلع أو أهدافا معنوية مثل تقديم الخدمات الصحية والتعليمية

---

(١) Bakke, E.W. «Concept of the Social Organization» in Mason Haire, Modern Organization Theory, N. Y. : Wiley and Sons, 1959, p. 37.

وما إليها . وتلعب الأهداف دوراً أساسيا فى حركة المنظمة إذ تمثل المرشد الذى يوجه تلك الحركة والمعيار الذى تقيم النتائج والإنجازات فى ضوئه .

٢ — الأنشطة :

ومن أجل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، لابد من ممارسة بعض الأعمال أو الأنشطة . أى لابد من بذل جهد واستنفاد طاقة معينة بحيث تقترب المنظمة نتيجة لتلك الجهود أو الأنشطة من الأهداف المرسومة لها. ومن ثم نكتشف أن الأنظمة التى تمارسها المنظمة لابد أن ترتبط بالأهداف وتنبع منها .

٣ — الموارد :

ولكى يمكن بذل الجهد واستخدام الطاقة ، فإن المنظمة تحتاج إلى موارد . والموارد هى الإمكانيات أو هى مصادر الجهد والطاقة . وقدتكون الموارد بشرية تتمثل فى العاملين والمتعاملين مع المنظمة على اختلاف نوعياتهم ومستوياتهم . كذلك قد تكون الموارد مادية أو طبيعية . والمهم أن توفر الموارد اللازمة بالكمية المناسبة والجودة السليمة هو شرط أساسى لامكان قيام المنظمة بالأنشطة المحققة للأهداف .

٤ — المناخ :

إن المنظمة لاتنشأ أو تعمل فى فراغ ، بل هى جزء من مناخ أو بيئة متكاملة تضم عشرات ومئات من المنظمات الأخرى ، كما تضم الأفراد والجماعات المستفيدة من تلك المنظمات والمتعاملة معها . وللمناخ المحيط بالمنظمة أهمية خاصة ، إذ تقوم المنظمة فى الأساس من أجل تحقيق بعض الأهداف التى تمثل رغبات أو متطلبات لبعض فئات أو أجزاء ذلك المناخ. ومن ثم فان نتاج عمل المنظمة يتجه إلى المناخ ويتوقف على قبوله أو رفضه نجاح المنظمة أو فشلها . من ناحية أخرى ، فإن المناخ هو المصدر الرئيسى (أو هو المصدر الوحيد) الذى تستمد منه المنظمة أنواع الموارد اللازمة لعملياتها . وعلى ذلك فإن كفاءة وفعالية الأنشطة التى تمارسها المنظمة ونوعية النتائج والإنجازات التى تحققها تتوقف جميعا على كميات وأنواع الموارد التى يوفرها لها المناخ .

وثمة أهمية أخرى للمناخ فى تأثيره على عمل المنظمة ، فالمناخ يحتوى نظما وقواعد تحكم عمل المنظمات وتضبط علاقاتها وتحدد لها ماهو مقبول وما هو مرفوض من أنواع النشاط ومجالاته . والمنظمة إذ تعتمد على المناخ فى الحصول على الموارد اللازمة لها وتصريف منتجاتها ، تجد نفسها فى وضع يحتم عليها الالتزام بتلك النظم والقواعد ، وإن اختلفت درجات الالتزام بين المنظمات بحسب درجة اعتماد كل منها على المناخ .

٥ — الاعتماد المتبادل :

أن المنظمة باعتبارها جزءا من المناخ الأكبر الذى يحتويها كما يحتوى غيرها من المنظمات تجد نفسها فى حاجة إلى تبادل المنافع مع تلك المنظمات الأخرى . وطبيعة العلاقة بين معظم المنظمات يمكن وصفها بأنها علاقات اعتماد متبادل ، بمعنى أن كلا منها تعتمد فى إنجاز عملياتها على منظمات أخرى . وفى حقيقة الأمر ، فإنه من الصعب تخيل وجود منظمة واحدة تستطيع أن تنعزل عن غيرها من المنظمات وأن تسير على سياسة الاكتفاء الذاتى . فكل منظمة تحصل على بعض مواردها من منظمات أخرى ، كما أنها توجه منتجاتها إلى تلك المنظمات . وتفرض علاقات الاعتماد المتبادل هذه أن تلتزم كل منظمة إلى درجة معينة بالقواعد والإجراءات التى تتخذها المنظمات الأخرى ، وتتوقف درجة الالتزام على مدى الاعتماد فى كل حالة .

٦ — القواعد والمعايير :

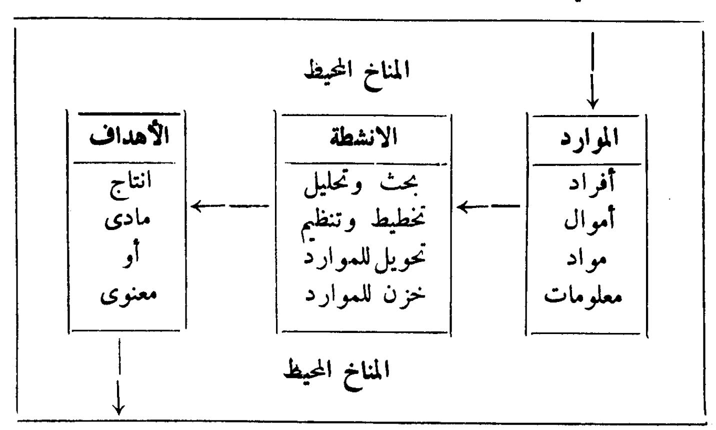
تسير كل منظمة وفقا لعدد من القواعد أو الضوابط التى تضعها بهدف تنظيم سلوك أعضائها وتحقيق التناسق والتجانس بين الأفراد والجماعات داخلها . كذلك تستخدم كل منظمة مجموعة من المعايير التى تستند إليها فى تقييم الأداء والحكم على الإنجازات وتعيين درجات الفشل أو النجاح فى كل حالة .

٧ — الحركة :

إن المنظمة كائن يتصف بالحركة . فهى دائبة النشاط من أجل تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها . وفى خلال حركتها ، تتعرض المنظمات إلى

حالات مختلفة من النجاح والفشل ، كما تمارس معدلات متباينة من النمو أو تصيبها حالات من التجمد النسبي . وكما هو الحال فى كل الكائنات ذات النشاط ، فإنها معرضة فى وقت من الأوقات للفناء وتحدث هذه الحالة فى المنظمات التى تنفصل عن واقعها وتنعزل عن المناخ المحيط بها وتخرج بذلك عن مجال النشاط الطبيعى المحدد لها وتعجز عن تحقيق أهدافها .

من خلال التحليل السابق يتضح لنا مدى تعقد المنظمات الحديثة ومن ثم صعوبة وتعقد عملية إدارتها وتوجيهها . والشكل التالى يعبر عن المعنى المقصود للمنظمة الحديثة :



شكل رقم (١)
المنظمة باعتبارها نظاما متكاملا

أهمية المنظمات فى المجتمع الحديث :

إن المجتمع الحديث يتصف بكونه مجتمع منظمات ، فى هذا المجتمع تقوم المنظمات بادارة شئونه واتخاذ القرارات الأساسية ذات التأثير على حاضره ومستقبله . وتتركز أهمية المنظمات فى أنها تسيطر بدرجة واضحة على الجوانب الآتية فى المجتمع :

١ — استثمار الموارد المتاحة وتنمية مصادر جديدة للطاقة لاستخدامها فى عمليات الإنتاج المادى والمعنوى المختلفة بغرض إشباع حاجات أفراد المجتمع ورفع مستويات الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية به .

٢ — إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق درجات متعالية باستمرار من الناتج القومى ، ومن ثم يوفر قدرا أعلى من الدخل لأعضاء المجتمع وإتاحة الفرص أمامهم لانفاق دخولهم واستثمارها بما يرضى رغباتهم المتنوعة .

٣ — تعتبر المنظمات المستخدم الأساسى لقوة العمل فى المجتمع . وهى قادرة على خلق فرص الاستخدام وإتاحة المجال أمام أعداد متزايدة من طالبى العمل . ومن هذه الزاوية فان المنظمات تلعب دورا خطيراً فى حياة المجتمع الاقتصادية . إذ يتوقف على قراراتها درجة ما يمكن أن يتمتع به المجتمع من استقرار أو اضطراب فى أوضاعه الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية والسياسية .

٤ — تمارس المنظمات تأثيرا هاما فى حياة المجتمع من النواحى الاقتصادية والسياسيه والثقافية . وبقدر تطور المنظمات وتعاونها يكون مستوى التقدم والرفاهية الذى يحققه المجتمع .

ونحن حين نتعرض لأهمية المنظمات فى المجتمع الحديث إنما نشير بذلك إلى أنواع مختلفة منها . ففى قطاع الأعمال والأنشطة الاقتصادية تتولى الشركات والمؤسسات والهيئات أو ما يسمى منظمات الأعمال (Business Organizations) وظائف الانتاج والتسويق والتمويل وتنمية فرص العمل . كذلك تتولى المدارس والجامعات والمعاهد وغيرها من المنظمات التعليمية (Educational Organizations) مهام التعليم والتثقيف فى المجتمع . وتسيطر الأحزاب والاتحادات والنقابات وغيرها من المنظمات السياسية (Political Organizations) على مقدرات المجتمع فى هذا المجال الهام . وبنفس المنطق فان أمور المجتمع الأخرى فى المجالات الاجتماعية والصحية والدينية والرياضية والفنية تختص بها منظمات متخصصة تتولى كل منها بعض تلك الشئون متعاونة فى ذلك مع منظمات أخرى أو متنافسة ومتصارعة معها بحسب طبيعة التنظيم الاقتصادى والسياسى .

العوامل المحددة لكفاءة المنظمات :

رأينا أن المنظمة هى نظام اجتماعى يمارس أنشطة متنوعة باستخدام موارد بشرية ومادية مختلفة ، وذلك وصولاً إلى أهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة . وتمارس المنظمة أعمالها فى إطار مناخ يتشكل من كل المنظمات الأخرى سواء المعاونة أو المنافسة . ومن ثم فإن المنظمة ترتبط بعلاقات تبادلية وتخضع للقواعد والنظم التى تفرضها تلك المنظمات الأخرى كما تفرض هى قواعدها ونظم عملها الخاصة . ومن جماع تلك العلاقات والتفاعلات ، وبحسب ما تقوم به المنظمة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل ، وتعانى من الضعف أو تتمكن من مواصلة النمو والبقاء .

وفى ضوء هذا التصور للمنظمة فانه يمكن تحديد عوامل نجاحها أو أسباب كفاءتها فى مصدرين أساسيين ، الأول هو التكوين الداخلى للمنظمة ونوعيات الموارد المتاحة لها وأساليب إدارتها فى استخدام تلك الموارد والمحافظة عليها واستثمارها فيما يحقق الأهداف . والثانى هو الظروف المناخية المحيطة بالمنظمة والتى قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار أو تفرض عليها من القيود والضوابط ما يشل حركتها ويحد من فعاليتها .

وبشكل عام ، فان التطور فى علوم الإدارة يجعلنا نميل إلى الاعتقاد بأن عوامل الكفاءة الداخلية أو الذاتية للمنظمة أكثر أهمية وأبعد أثراً فى تحديد المستوى العام للكفاءة . وليس معنى هذا أن العوامل المناخية لا تأثير لها فى تحديد كفاءة المنظمة ، بل ما نريد توضيحه هو أن مصادر الكفاءة الذاتية تستطيع أن تعوض الآثار غير المحابية للمناخ ومن ثم تتمكن المنظمة الفعالة من تحقيق مستوى أفضل للكفاءة . ولاشك أنه لو كانت ظروف المناخ المحيط مواتية لحركة المنظمة ومساعدة لها فى تحقيق أهدافها ، فان الكفاءة الكلية لها سوف تبلغ مستوى أعلى .

وإذا نحن تأملنا فى عناصر المنظمة ذات التأثير البالغ فى تحديد كفاءتها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشرى المتمثل فى الأفراد والجماعات الذين يرتبطون كأعضاء فى المنظمة يمارسون واجبات معينة ويتخذون قرارات تسهم فى توجيه نشاطاتها .

كذلك فان تحليل القوى الخارجية المؤثرة فى كفاءة المنظمة يقودنا إلى اكتشاف حقيقة هامة ، هى أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً فى تشكيل حركة المنظمات هو العنصر البشرى المتمثل فى الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيىء لها فرصاللعمل والانطلاق والنجاح ، أو تسبب مشكلات ونقاط اختناق يتحقق عنها خسائر أو احتمالات الفشل والانهيار .

ولعلنا نجد فى بعض الأمثلة ما يؤكد ما ذهبنا إليه من أن العنصر البشرى العامل فى المنظمة والمتعامل معها هو العامل الرئيسى والحاسم فى تحديد مستوى الكفاءة الحقيقية الذى يمكن لها أن تصل إليه . وسيكون مثالنا الأول لإحدى منظمات الأعمال ولتكن شركة تجارية تقوم باستيراد السلع والمواد الغذائية وتطرحها للبيع فى السوق المحلى من خلال عدة متاجر ومجمعات استهلاكية . وعلى ضوء التحليل السابق نستطيع أن نحدد مصادر الكفاءة الذاتية لهذه الشركة فى الآتى :

١ — دقة الدراسات والبحوث عن احتياجات السوق المحلى من السلع .
٢ — دقة الدراسات والبحوث عن السلع المتوفرة فى الأسواق الخارجية.
٣ — المهارة فى التعامل والتفاوض مع المصدرين فى الخارج للحصول على أسعار وشروط جيدة تسمح بتحقيق ربح مناسب .
٤ — الدقة فى تحديد الكميات والأنوع المطلوب استيرادها والتوقيت السليم لوصولها إلى السوق المحلى .
٥ — الانتظام والدقة فى عمليات الاستلام والفحص حين ترد السلع من الخارج ، والسرعة والعناية فى عمليات النقل والتوزيع لتوصيلها إلى مراكز البيع للمستهلكين فى الوقت المناسب .
٦ — الدقة والمهارة فى تحديد أسعار البيع وعرض السلع فى المتاجر واستقطاب المشترين وإقناعهم بمداومة الشراء .

وإذا تساءلنا عن الأنشطة السابقة وغيرها لوجدنا أن عنصراً مشتركاً يقف وراء كل منها وهو الإنسان . إن العنصر الإنسانى الذى يشغل وظائف الإدارة ويمارس أعمال الخبرة والاختصاص المختلفة هو فى الحقيقة مصدر

النجاح أو الفشل . إن ماقد يتوافر للمنظمة من أموال وإمكانيات مادية وموارد طبيعية مختلفة لا قيمة لها إلا إذا وجد الإنسان القادر على استخدامها والإفادة منها فى تحقيق منجزات تتصل بالأهداف التى تسعى إليها المنظمة .

ومن ناحية أخرى ، فإن نجاح المنظمة سالفة الذكر وكفاءتها يتحددان أيضاً فى ضوء القرارات التى يتخذها أفراد وجماعات المجتمع ومدى قبولهم أو رفضهم لما تقدمه لهم الشركة . كذلك فان أفراداً آخرين يشغلون مناصب إدارية فى شركات أخرى ، أو يعملون فى وظائف حكومية مختلفة تتصل بأعمال شركاتنا التجارية ، هؤلاء الأفراد جميعاً قد يمارسون ألوانا من الضغط أو يتجهون بنشاطاتهم فى اتجاهات تتعارض تماما ومصالح الشركة موضع بحثنا مما يؤدى إلى إفشال كل ما قامت به من جهود .

وإذا اتخذنا كمثال آخر حزبا سياسيا ، فان نجاح مرشحى هذا الحزب فى الانتخابات النيابية مثلا يبدو لنا بكل وضوح أنه نتيجة لجهود ونشاطات ومهارات أعضائه من جانب ، وقبول أو رفض الناخبين من جانب آخر ، وكذلك الحال بالنسبة لأى منظمة اقتصادية أو سياسية أو ثقافية ، فان الكفاءة النهائية لأى منظمة هى بالدرجة الأولى محصلة للتفاعل بين عناصر الكفاءة البشرية داخلها وخارجها .

مظاهر تأثير العنصر البشرى فى كفاءة المنظمات :

يتبلور تأثير العنصر البشرى فى أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات . ونقصد بأنماط السلوك تلك الأفعال والتصرفات التى يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها أثناء محاولاتهم أداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى .

ويمكن تصنيف السلوك الإنسانى من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى أقسام ثلاثة هى :

١ — سلوك معاون للمنظمة فى تحقيق أهدافها .

٢ — سلوك مناقض لأهداف المنظمة ومعوق لنشاطاتها .

٣ — سلوك محايد لا يؤثر سلباً أو إيجابا على كفاءة المنظمة .

والمثال على السلوك المعاون ما يمارسه المديرون والعاملون بها من جهود من أجل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والتغلب على ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها . كذلك حين يقبل المستهلكون على شراء منتجات المنظمة أو الاعتماد على خدماتها فانهم يسهمون بسلوكهم هذا فى دعمها وتأكيد نجاحها ، وبنفس المنطق فان إسراع رجال الجمارك مثلا بالإفراج عن شحنات السلع المستوردة لحساب منظمة ما هو مثال للسلوك المعاون .

أما السلوك المناقض فقد يصدر عن أعضاء المنظمة كما يصدر عن أفراد من غير أعضائها . وتتمثل أشكال السلوك المناقض فى التكاسل أو التباطؤ فى العمل ، أو الامتناع عن بذل كل الجهد الممكن أو تجنب المشاركة الفعالة فى حل مشكلات المنظمة وابتكار أساليب متطورة للمساعدة فى التغلب على ما قد تعانيه من نقاط اختناق . والسلوك المناقض كما نرى ليس بالضرورة سلوكا معاديا بشكل ظاهر للمنظمة ، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التى يمتلكها الفرد أو حجب معلومات هامة مفيدة عن إدارة المنظمة . ولعل مثالا لما نقول يبدو حين يمتنع أعضاء نقابة عمالية عن سداد الاشتراكات المفروضة عليهم أو يقاطعون ألوان النشاط الاجتماعى أو الثقافى التى تنظمها النقابة .

وفيما يتعلق بالسلوك الحيادى غير المؤثر فهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التى لا تسبب ضرراً واضحا بالمنظمة أو أهدافها فى نفس الوقت الذى لا تقدم فيه معونة إيجابية ذات قيمة لها .

وبشكل عام تدلنا الدراسات السلوكية على أن السلوك الإنسانى الإيجابى هو من أهم عوامل نجاح المنظمات . على حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة فى سبيل تقدمها وبلوغها أهدافها .

ومن المعروف نتيجة لتلك الدراسات السلوكية(١) أن الإنسان حين يتصل بمنظمة ما فانه عادة يتخذ أحد قرارات ثلاثة :

(١) March, J. and Simon, H., Organizations. N. Y. : Wiley and Sons, 1958.

القرار الأول : أن يشارك فى نشاطات المنظمة بشكل إيجابى .
القرار الثانى : أن يكتفى بالعضوية ولا يشارك فى أعمال المنظمة بشكل إيجابى .
القرار الثالث : أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة .

ولاشك أن الفرد إذا اتخذ أيا من القرارين الثانى أو الثالث فانه بذلك يناقض مصالح المنظمة ويعمل على تقويض كفاءتها .

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسات سلوكية تالية أن هناك تناقضا جذريا بين حاجات الإنسان العادى وبين متطلبات العمل فى المنظمات الحديثة ، الأمر الذى يترتب عليه احباط وشعور بالفشل من جانب الأفراد ، ومشكلات واحتمالات الفشل والتدهور بالنسبة للمنظمة(١) .

طبيعة المشكلة السلوكية :

يمكن تركيز وصف المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة فى أنها المواقف التى تواجه فيها المنظمة سلوكا مناقضا لأهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها . كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير معاون من جانب بعض الأعضاء فيها أو المتعاملين معها . وأخيرا ، فان السلوك الحيادى أو السلبى قد يمثل هو الآخر وجها ثالثاً للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعنى ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها .

ومما يزيد فى حدة المشكلة السلوكية ، أن السلوك غير المتعاون أو المناقض أو الحيادى لا يصدر فى كل الأحيان عن فرد واحد ، وإنما قد يتخذ شكل سلوك جماعى يتبناه أفراد عديدون . وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية إذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون له تأثير فى إذكاء روح المقاومة أو عدم التعاون ، ومن ثم يزيد فى درجة تناقض السلوك ، أو يتمكن من تحويل سلوك حيادى إلى سلوك مناقض . كما قد ينتج عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون إلى مناقض أو حيادى :

---

(١) Argyris, C., Personality and Organization, N. Y. : Harper, 1957.

وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد التحدى الذى يواجه المنظمات الحديثة فى تعاملها مع السلوك الإنسانى كما يلى :

١ — تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار فى نفس الاتجاه الإيجابى المحابى لأهدافها وسياستها . والمنظمة فى سبيل تحقيق هذه الغاية تجد نفسها ملزمة عادة بتقديم حوافز مادية ومعنوية مختلفة تتعادل من وجهة نظر الأعضاء المتعاونين مع ما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مشاق فى سبيل مواصلة سلوكهم المعاون للمنظمة .

٢ — تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين . بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبى غير المؤثر بالمشاركة فى نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها ، ومن ثم يتحول سلوكهم إلى الإيجابية والتعاون ، ولا شك أن المهمة هنا صعبة وتحتاج إلى دراسة وتحليل لأسباب إعراض هؤلاء الأفراد عن معاونة المنظمة ، والعمل على إزالة تلك الأسباب وتلك عملية تحتاج عادة إلى بذل كثير من الجهد من جانب المنظمة .

وثمة محاولة أخرى تلجأ إليها المنظمة حين يصعب عليها اكتساب ثقة المحايدين واستقطاب تعاونهم الإيجابى . فى تلك الحالة تتجه المنظمه إلى محاولة حماية هؤلاء المحايدين من أن يتحولوا إلى سلوك مناقض لها ومعوق لأهدافها بتأثير التفاعل الاجتماعى مع جماعات الرفض داخل المنظمة أو خارجها ، بمعنى آخر أن جهود المنظمة فى مثل هذا الموقف تتجه إلى الاحتفاظ بحياد هذه الفئة من الأفراد والجماعات وتحول دون انقلابهم عليها .

٣ — تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون . ومن الواضح أن التغلب على السلوك المعادى للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابى يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التى تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات — كما أنه يستغرق وقتاً طويلا إذ غالباً ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته .

وثمة مدخل آخر يساعدنا فى تفهم المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة . ويتضح هذا المدخل إذا تأملنا فى خصائص السلوك الإنسانى والتأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السـلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها .

ويتصف السلوك الإنسانى عادة بالآتى :

١ — السلوك الإنسانى هادف إلى تحقيق نتائج معينة . وتطرح هذه الخاصية احتمال وجود تناقض بين الأهداف التى يسعى إليها الفرد من سلوكه والأهداف التى تعمل المنظمة على تحقيقها .

٢ — السلوك الانسانى تحركه دوافع Motives متنوعة ومتغيرة . وهذه الدوافع بعضها رشيد يعتمد على المنطق والتدبر الموضوعى ، والبعض الآخر عاطفى يستند إلى المشاعر والانفعالات غير الرشيدة ، ومثل هـذه الدوافع الأخيرة تهدد باحتمالات التناقض مع متطلبات العمل بالمنظمة وما تفرضه من قيود ونظم .

٣ — السلوك الانسانى متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والدوافع المحركة له . والتغيير فى السلوك يطرح أمام المنظمة مشكلة التنبؤ والتوقع . فاذا أخطأت التقدير كانت النتيجة صداما بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الانسانى .

وفى ضوء تلك الخصائص نستطيع أن نقارن بين النمط المعتاد للسلوك كما يصدر عادة عن الانسان المتوسط من ناحية ، والسلوك الذى تفضله المنظمات وتسعى إلى استثارته لدى الأفراد المتصلين بها من ناحية أخرى .

السلوك المعتاد		السلوك المفضل
. يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية	⇐⇒	. يعمل على تحقيق أهداف المنظمة
. تحركه دوافع رشيدة وعاطفية	⇐⇒	. يستجيب للدوافع الرشيدة أساسا
. متغير ومتقلب	⇐⇒	. ثابت ومستقر
. يتأثر بالضغوط الاجتماعية	⇐⇒	. يستجيب فقط لمطالب المنظمة
. قد يتجه إلى معارضة المنظمة	⇐⇒	. يلتزم فقط بما يعاون المنظمة
. يميل إلى التحرر والاستقلالية	⇐⇒	. يقبل قيود المنظمة ورقابتها

شكل رقم (٢)
تباين النمط السلوكى المعتاد عن النمط المفضل
لدى المنظمات

من الشكل السابق تتضح لنا أبعاد جديدة للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة . والأبعاد الجديدة هى :

١ — مشكلة التعرف على العوامل والمتغيرات التى تتحكم فى أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل إلى فهم واضح وتفسير سليم للمظاهر والأنماط السلوكية السائدة . ومشكلة الفهم هذه تمثل بداية التساؤل العلمى الهادف إلى استجلاء غموض النفس البشرية واستيضاح أغوارها العميقة من خلال تحديد أهم المتغيرات الدافعة للسلوك والمسببة له .

٢ — مشكلة التنبؤ بما يمكن أن يصير اليه السلوك الانسانى لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصلين بها . إن أنماط السلوك المحتملة تتنوع وتتباين بسبب تعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير فى تحديدها ، وبسبب طبيعة التقلب والتحول التى يتصف بها السلوك الانسانى بشكل عام .

٣ — ولا شك أن البعد الأهم في المشكلة السلوكية هو تباعد الأنماط المعتادة للسلوك عن النمط الأمثل الذى تفضله المنظات نظرا لتوافقه مع متطلبات تحقيق أهدافها . وبالتالى فان الرغبة فى السيطرة على السلوك الانسانى والتحكم فى مساره بحيث يتوافق والنمط الأمثل المستهدف من جانب المنظات ، هى قمة المشكلة السلوكية التى تتجه كل الجهود للمعاونة فى حلها .

أسباب تعقد المشكلة السلوكية :

أوضحنا أن المشكلة السلوكية تمثل التحدى الأعظم الذى يواجه المنظات الحديثة ، وأن تلك المنظات التى تستطيع إيجاد صيغة ملائمة لمواجهة هذ التحدى ، هى التى تتمكن من تحقيق أهدافها والتمتع بدرجات متعالية من الكفاءة والازدهار . ولكن هناك أسباب عديدة تجعل تلك المشكلة على درجة عالية من التعقد بحيث يصبح حلها على أساس موضوعى مجالا لكثير من الجهد والبحث والتحليل وهى أمور تحتاج إلى خبرة متخصصة وتأهيل علمى خاص . ومن أهم أسباب تعقد المشكلة السلوكية ما يلى :

١ — تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الانسانى وتداخلها فى تفاعل مستمر الأمر الذى يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة عملية قد تبدو مستحيلة فى بعض الأحيان . فالى جانب الدوافع والاتجاهات الفردية والخبرات والتجارب الذاتية للانسان وأساليبه فى الفهم والادراك ، هناك مؤثرات اجتماعية تنبع من ضغوط الأسرة والأصدقاء والزملاء وكل من يتصل بهم الانسان يمثل ناتجا جزئيا لتأثير عادات وتقاليد وأعراف تسود فى المجتمع الذى يعيش فيه وتلزمه بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا .

٢ — صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك . ان الدوافع والاتجاهات وأساليب الادراك وغيرها من الخصائص النفسية للانسان لا تخضع لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص المادية له . ومن ناحية أخرى ، فان التفاعلات الاجتماعية وأثر المتغيرات الحضارية برغم خطورتها فى تحديد سلوك الأفراد والجماعات ، إلا أنها غير واضحة الأبعاد بحيث يمكن قياسها بدرجة كاملة من الدقة . وليس معنى

هذا استحالة عملية القياس فى الدراسات السلوكية ، ولكن ما نقصده هو ابراز الصعوبة التى يقابلها من يتصدى لقياس المتغيرات السلوكية بالنسبة للقائمين بدراسة وقياس المتغيرات والظواهر المادية (١) .

٣ – وإلى جانب السببين السابقين وبرغم التقدم العلمى فى طرق البحث وأساليب الاحصاء التى مكنت من تجنب المشكلات الناشئة عن تعدد المؤثرات السلوكية وصعوبة قياسها ، الا أن سببا ثالثا لايزال يعمل على جعل الدراسات السلوكية أمرا معقدا ومحفوفا بالمخاطر . ذلك السبب هو تغلغل التفكير الذاتى والرؤية الشخصية للباحثين حين يتعرضون بالدراسة والتحليل لمشكلات سلوكية تكون لهم آراء معينة ونظريات محددة بالنسبة لها . إن من أخطر ما يهدد سلامة البحوث والدراسات السلوكية ودقة النتائج التى قد تنتهى اليها هو الانغماس الشخصى للباحث فى المشكلة بحيث يصبح طرفا فيها بلا شعور واع منه . وإذا حدث مثل هذا الأمر تصبح إجراءات البحث كلها وما يمكن أن يسفر عنه من معلومات ونتائج مصطبغة بالتحيز الشخصى للباحث .

وإذا كان العلم الحديث قد اكتشف احتمالات هذا الخطأ وأورد من الطرق والضمانات ما يكفل تخفيضه إلى الحد الأدنى ، إلا أن استخدام مثل هذه الطرق والضمانات يقتصر على الباحثين المتخصصين الذين يلتزمون بمنهج العلم ومنطقه . ولكن الخطورة تكمن فى هؤلاء غير المختصين من رجال الادارة والمسئولين عن المنظمات المختلفة الذين يهتمون بالمشكلة السلوكية بحكم وظائفهم ، ويدخل تحليلها والبحث عن حلول لها ضمن واجبات هذه الوظائف . فى مثل حالات هؤلاء المديرين يكون الخطر الأكبر إذ يعمدون إلى تفسير المظاهر السلوكية المشاهدة اعتمادا على منطق شخصى مجرد معتمدين على خبراتهم الذاتية وتجاربهم وتحيزاتهم الخاصة . ويصلون من كل هذا إلى استنتاجات ومن ثم إلى قرارات قد يكون لها أوخم العواقب على كيان المنظمة ومناخ العلاقات الانسانية بها . وبالتالى تتردى الكفاءة ويتهدد بقاء المنظمة .

(١) Thurstone, L., Theory of Attitude Measurement, Psychological Bulletin, 36, 1929, pp. 222 — 241.

٤ — وثمة أسباب أخرى تسهم فى تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا . وبين هذه الأسباب ما يلى :

(أ) تقلب السلوك وعدم ثباته وتجدد العوامل والدوافع المحركة له :

(ب) تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة لاختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد .

(حـ) تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسى والاجتماعى لبعض الأفراد .

من العرض السابق نخلص إلى عدد من الحقائق الأساسية فى دراستنا نوجزها فيما يلى :

أولا : تلعب المنظمات دورا هاما فى حياة المجتمع الحديث إذ تسيطر على مقدراته الاقتصادية والسياسية والثقافية :

ثانياً : تعتمد المنظمات اعتماداً رئيسيا على العنصر البشرى ومن ثم يمثل سلوك الأفراد والجماعات عاملا هاما فى تحديد الكفاءة الحقيقية لتلك المنظمات.

ثالثا : يتصف السلوك الانسانى بخصائص وسمات ويتخذ أنماطا ليست جميعا مما يخدم أهداف المنظمة وبالتالى فان جزءا من العقبات التى تعترضها ينشأ عن هذه الأنماط السلوكية غير المتوافقة .

رابعا : تتخذ المشكلة السلوكية أبعادا شديدة الأهمية وهى تمثل التحدى الأكبر الذى يواجه المنظمات الحديثة نظرا لما تتصف به من تعقد وتداخل . وبالتالى تصبح الدراسة العلمية الموضوعية للسلوك الانسانى مطلبا جوهريا من أجل معاونة المنظمات فى السيطرة عليه وتوجيهه بما يتناسب وأهدافها .

تطور محاولات علاج المشكلة السلوكية (١) :

كانت المشكلة السلوكية دائما محل الاهتمام وموضوع الدراسة من جانب كثير من العلماء فى مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة .وقد اختلفت النظريات

---

(١) يعرض المؤلف هذه التطورات بشكل عام ومجرد دون أن يلتزم بأحداث مجتمع معين نظرا لعمومية المشكلة وتماثل مراحلها فى المجتمعات المعاصرة .

والتفسيرات التى قدمها هؤلاء العلماء فيما يتعلق بأصول هذه المشكلة وعوامل استمرار وجودها، ومن ثم تباينت الحلول المطروحة وتناقضت فى بعض الأحيان.

وفى مجال إدارة المنظمات تمر محاولات علاج المشكلة السلوكية بمراحل مختلفة يمكن تركيزها كالآتى :

● **المرحلة الأولى :**

ويكون الميل فى تلك المرحلة الأولى التى تشهدعادة بداية قيام المنظمات الحديثة الكبيرة متجها إلى تجاهل المشكلة السلوكية وتعمد إخفاء مظاهرها والتقليل من شأنها . وتسود فى تلك المرحلة أفكار عن الانسان وطبيعة سلوكه تقترب به من الآلة وتنظر اليه نظرة آلية ومادية بحتة . وعادة يكون المحرك الأساسى للسلوك الانسانى فى اعتقاد مديرى المنظمات فى تلك المرحلة هو الدافع الاقتصادى الرشيد . وبالتالى فان كل تصرفات الانسان ومظاهر سلوكه تفسر على أسس اقتصادية مادية . وفى ضوء هذا التفسير تكون الحلول المطروحة لعلاج المشكلة السلوكية هى استخدام الحوافز والمغريات الاقتصادية والمادية لتوجيه السلوك الانسانى واخضاع الأفراد والجماعات لمطالب المنظمات وقواعدها .

ولا تشهد تلك المرحلة عادة محاولات جادة لدراسة أنماط السلوك الانسانى وتحليلها والتعرف بموضوعية على دوافعها ، ولكنها تتسم بالاعتماد الشديد على الخبرات والمعتقدات الشخصية المتحيزة للقائمين على إدارة المنظمات . ويكون هؤلاء خاضعين غالبا لتأثير الفلسفات المادية التى انتشرت منذ القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر . كما يقعون تحت تأثير الانبهار بامكانات الآلة وما تستند اليه من علوم طبيعية تمكنت من السيطرة على المفاهيم والمعتقدات فى عصر الثورة الصناعية وما تلاها والتحول الحضارى نحو مستويات أعلى للمعيشة المادية للبشر .

● **المرحلة الثانية :**

وتشهد تلك المرحلة مظاهر متنوعة واضحة للمشكلة السلوكية تكون أشد وأقسى فى آثارها على المنظمات مما كان عليه الحال فى المرحلة الأولى. ويتضح

الجميع أن تجاهل المشكلة ليس ممكنا فالانسان قادر على فرض وجوده والضغط على من يتجاهلونه لاجبارهم على التفكير فى مشكلاته والتماس الحلول لها .

وتحت ضغط الاحساس بالمشكلة وآثارها المدمرة ، وفى ضوء إدراك فشل أسلوب التجاهل أو التماس الحلول من واقع الخبرات الشخصية المحدودة لبعض المسئولين فى المنظمات ، تكون بداية الاتجاه نحو العلم للبحث عن تفسير سليم وموضوعى وبالتالى اكتشاف حلول بناءة للمشكلة بما يخفف عن المنظمات ويعاونها فى اجتياز الصعاب وتخطى العقبات الناتجة عن تراكم المشكلات السلوكية عبر سنوات طويلة .

وعادة تتجه أنظار المتطلعين إلى حل المشكلة السلوكية نحو علوم اجتماعية بذاتها عرفت تاريخيا باختصاصها بتناول جوانب من تلك المشكلة وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع .

ولكن هذه المرحلة الثانية تعانى عادة من الاتجاهات المتطرفة فى محاولة حل المشكلة السلوكية بأسرع وقت ممكن . وهى تعانى أيضا من شعور المسئولين عن المنظمات بنوع من الأحساس بالذنب نتيجة لتجاهلهم السابق للمشكلة وإدراكهم للحرمان والعنت الذى أصاب الأفراد والجماعات لسنوات طويلة . لذلك نجدهم ينطلقون تحت شعارات براقة أهمها « العلاقات الانسانية » فى محاولة إرضاء الأفراد واكتساب ثقتهم من خلال تقديم ألوان من الخدمات والمزايا وأشكال العطاء والهبات غير المرتبطة منطقيا بدرجة إسهام هؤلاء فى تحقيق أهداف المنظمة .

ونظرا لهذا التجاوز فى محاولة استرضاء العنصر البشرى تتعقد المشكلة السلوكية بدلا من أن تتجه إلى حل سليم لها . فى تلك المرحلة يطفو على سطح العلاقات بين المنظمة وأعضائها نمط جديد من السلوك الانسانى يتسم باللامبالاة وعدم الاكتراث بأهداف المنظمة اعتمادا على الضعف البادى فى موقفها ومحاولاتها المستمرة لاسترضاء الأفراد والجماعات بها . ويتطور هذا السلوك اللاملتزم ليصبح حالة من الابتعاد المتعمد عن الاسهام فى العمل

من أجل أهداف المنظمة . وعادة تصل هذه المرحلة إلى قمتها حين يدرك القائمون على أمور المنظمات خطأ الأسلوب المستخدم فى إدارة العلاقات الانسانية وحل المشكلة السلوكية وضرورة البحث عن منطق آخر أكثر تكاملا وموضوعية لتحليل تلك المشكلة وإرساء حلها على أساس سليم .

• المرحلة الثالثة :

وفى هذه المرحلة يتجه اهتمام المنظمات إلى البحث عن علاج علمى للمشكلة السلوكية بالالتجاء إلى العلم المختص بدراستها وهو ما يطلق عليه « علم السلوك The Science of Behavior » وقد شاع التعبير عن علم السلوك باسم « العلوم السلوكية » التى تتبدى أساسا فى ثلاثة علوم أساسية هى علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم دراسة الأجناس (الأنثروبولوجيا). وإلى جانب تلك الفروع الأساسية من المعرفة الانسانية، فان العلوم السلوكية تمتد لتشمل بعض جوانب وأجزاء من علوم أخرى كالاقتصاد ، والسياسة والقانون ، والتاريخ ، وعلوم الادارة .

وتختص العلوم السلوكية بالدرجة الأولى بتجميع وتحليل المعلومات عن « السلوك الانسانى » بهدف التعرف على محدداته والعوامل المؤثرة فى نشأته وتطوره واستمراره ، ومن ثم فهى تستطيع الإسهام فى التنبؤ بأنماط السلوك المحتملة الأمر الذى يجعل فى الامكان التحكم فى توجيه هذا السلوك والسيطرة على مساره .

وتتميز العلوم السلوكية بصفة التكامل والشمول ، إذ أنها تتبلور فى صورة جماعية تستمد من العلوم المكونة لها مبادىء ومفاهيم تتكامل معاً لتكوين إطارات أكثر تحديداً ووضوحاً وأعلى قدرة على تفسير الظواهر السلوكية مما هو متاح لأى علم من مكوناتها منفردا .

وفى هذه المرحلة الثالثة تخضع دراسة المشكلة السلوكية لمنهج علمى واضح ، وتستخدم أساليب القياس الموضوعية لتحديد أبعاد المتغيرات السلوكية ، وتكون القرارات الهادفة إلى التخفيف من المشكلة أو علاجها تماما مستمدة من نماذج Models فكرية متكاملة تستند إلى فهم شامل لحقيقة الانسان .

وبصفة عامة ، فان المنظمات والمجتمعات الانسانية تمر عادة فى مثل هذه المراحل الثلاثة وبنفس التتابع المطروح سابقا حين تقترب من محاولة فهم وتحليل أى مشكلة تصادفها . ولا شك أن هذا التدرج الطبيعى يتفق مع منطق نشأة العلوم وتطورها . ونستطيع القول بأن منظمات مختلفة فى كثير من المجتمعات لا تزال حتى الآن فى المرحلة الأولى من حيث أسلوب معالجتها للمشكلة السلوكية ، بينما تخطت منظمات أخرى فى ذات المجتمعات تلك المرحلة وانتقلت إلى المرحلة الثانية . أما المرحلة الثالثة فهى وإن كانت تمثل الوضع السائد فى بعض المنظمات المتطورة والمتقدمة فى قليل من دول العالم ، إلا أن غالبية المنظمات لم تصل إليها بعد . ولعل هذا الوضع يعود إلى سببين رئيسيين :

الأول : أن المسئولين عن تلك المنظمات لا يزالون يؤمنون بجدوى منطق المعالجة الجزئية للمشكلة المستندة إلى واحد من علوم السلوك المتخصصة .

والثانى : أن العلوم السلوكية ذاتها لا تزال فى مرحلة التطور والنمو ، ولم تتكامل بعد فى صورة كلية واضحة ومحددة (١) .

وخلاصة ما نصل إليه من تحليلنا للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة أن المدخل السليم لعلاجها هو بالاعتماد على منهج ومفاهيم العلوم السلوكية .

---

(١) لعل ما يؤكد هذا السبب ذلك الاختلاف السائد حتى الآن بين العلماء السلوكيين حول ماهية العلوم السلوكية وحقيقة الموضوعات التى تشملها . راجع فى ذلك :

Berelson, B. (ed.) The Behavioral Sciences To day, N. Y. : Basic Books, 1963.

الفصل الثانى

مفهوم النظم

The Systems Concept

يتجه الفكر الانسانى عادة الى التفكير فى الظواهر المختلفة التى يشاهدها ويعايشها على أنها نتيجة لسبب واحد . فاذا واجه الانسان موقفا يعانى منه اقتصاديا مثلا فانه يميل الى اعتبار شخص معين وكأنه المسئول عن هذا الموقف . أو اذا واجه الانسان مشكلة اجتماعية فانها تنشأ فى ذهنه بفعل عامل معين . ومثل هذا التفكير يجافى الى حد بعيد طبيعة الأمور التى يتضح منها تعدد الأسباب المؤدية الى ظاهرة معينة . فاذا نظرنا على سبيل المثال الى موقف طالب فصل من الجامعة بسبب فشله فى تحقيق معدل الدرجات المطلوب للاستمرار فى الدراسة ، فانه يلقى اللوم عادة على شىء معين كالأستاذ القائم بالتدريس ، أو المرشد المسئول عن التوجيه حين اختيار المقررات أو ماشابه ذلك من أسباب . ولكن حقيقة الأمر أن هذا الموقف ينشأ عادة نتيجة لعدد من المتغيرات والأسباب التى تتفاعل جميعا لانتاج الظاهرة المشاهدة وهى فشل الطالب فى تحقيق معدل معين للدرجات ومن ثم فصله من الجامعة . من ناحية أخرى ، فان مجموعة الأسباب أو العوامل تلك تقوم بينها علاقات ذات طبيعة خاصة فى كل حالة ، بحيث تدعم بعض العوامل من تأثير عوامل أخرى ، بينما تخفف عوامل ثانية من تأثير بعضها البعض . وهكذا نكتشف أن هناك حركة تفاعلية بين مجموعة من العوامل يتحدد على أساسها نوع ومدى النتيجة النهائية وهى الظاهرة المشاهدة

بالاضافة الى تعدد الأسباب وتفاعلها . فان التحليل المنطقى البسيط يقودنا الى اكتشاف حقيقة ثالثة ، وهى أنه فى أى موقف تتفاعل فيه مثل تلك العوامل ، فان بعضا منها ينبع من صفات وخصائص الإنسان الذى يعانى من الموقف ويعيش أحداثه ، بينما تصدر بعض العوامل الأخرى عن طبيعة وخصائص الموقف أو البيئة المحيطة بالانسان والظروف السائدة فى تلك

البيئة . بمعنى آخر ، أن بعض العوامل المسببة للظواهر التى يعيشها الانسان هى عوامل ذاتية ، يستطيع هو أن يتحكم فيها ويسيطر على اتجاهاتها ، بينما البعض الآخر مفروض عليه من خارج ذاته ولايستطيع بالتالى أن يسيطر عليه سيطرة كاملة .

تلك الحقائق الثلاث تجعلنا نقترب الى حد بعيد من التعرف على مفهوم أساسى له شأن كبير فى توجيه الفكر الانسانى ناحية التحليل السليم للظواهر المشاهدة ، ذلك هو مفهوم النظم Systems . وعلى ذلك نستطيع تركيز الأسس التى يقوم عليها مفهوم النظم فى تلك الحقائق السابقة وهى :

١ — تعدد الأسباب والعوامل المنشئة للظواهر المختلفة .

٢ — تداخل تلك الأسباب والعوامل وتفاعلها معا بدرجات متباينة لانتاج الظاهرة المشاهدة .

٣ — انقسام مصادر تلك الأسباب الى ذاتية تتعلق بالشخص (أو الأشخاص) المتصل بالظاهرة ، وخارجية تنبع من طبيعة المناخ أو البيئة التى تحدث فيها الظاهرة .

وحين نحاول تفهم السلوك الانسانى فاننا نجد أن المنطق الذى يستند الى وحدانية الأسباب المنشئة للسلوك لايصلح لتفسير المظاهر والأنماط السلوكية المشاهدة ، بل إن الواقع يفرض علينا الاتجاه نحو مفهوم النظم لنتخذه إطارا ندرس من خلاله السلوك الانسانى ونصل بذلك الى استنتاجات واقعية سليمة ، — ولذلك فاننا نخصص الفصل الحالى لدراسة مفهوم النظم وخصائصها ثم نعمد إلى تطبيقه بالنسبة للسلوك الانسانى .

تعريف النظام :

النظام Systems هو الكيان المتكامل الذى يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذى يحققه النظام كله .

أى أن النظام هو « مكيان الكلى المنظم أو المعقد ، الذى يضم تجمعا لاشياء أو أجزاء تتكون منها وحدة متكاملة (١) » . ويشير مفهوم النظام إلى عديد من الظواهر المشاهدة منها على سبيل المثال النظام الشمسى ،ونظام الأنهار وغيرها من مظاهر الطبيعة . كذلك فالجسم الانسانى هو بذاته مثال جيد لفكرة النظام حيث يحتوى على مجموعة من النظم ،منها النظام العصبى ، النظام التنفسى ، والنظام الهضمى ، وأخيرا فان حياتنا اليومية تحفل بمشاهد من النظم مثل نظام المواصلات ،والنظام النقدى ،والنظم السياسية والاجتماعية.

وحين نتأمل العالم من حولنا نجد أنه مكون من سلسلة من النظم العليا Super Systems تحتوى داخلها عددا من النظم الفرعية Sub-Systems التى تضم كل منها أجزاء ومكونات تفصيلية Parts .

ومن أهم أنواع النظم مايسمى بالنظام المفتوح Open System الذى يتصف بوجود علاقة أساسية بينه وبين البيئة المحيطة به . وتركز هذه الصفة على أهمية التفاعل المستمر بين النظام المفتوح وبين الظروف والاوضاع البيئية المحيطة به ، ومن ثم فهو يتأثر ويؤثر فيها فى الوقت ذاته .

خصائص النظام المفتوح :

تتميز كل النظم المفتوحة بمجموعة من الخصائص التى تعكس طبيعة وجودها وشروط استمرارها وحيويتها . ولأهمية هذه الخصائص لدراستنا عن السلوك الانسانى نعرضها فيما يلى بدرجة من الايضاح (٢) :

١ - استيراد الطاقة أو الموارد الاساسية :

تعتمد كل النظم المفتوحة على اختلاف أنواعها على استيراد نوع من أنواع الطاقة من المجتمع أو البيئة المحيطة . فالخلية البسيطة فى جسم الانسان تحصل على الأوكسجين من الدم المحيط بها ، والجسم الانسانى ذاته يحصل على الهواء والغذاء من العالم الخارجى . وتحصل المنظمات المختلفة على

---

(١) Johnson, R., Kast, F., and Rosenzweig, J., The Theory and Management of Systems, N. Y. McGraw-Hill Books Co., 1967, p. 4.

(٢) Katz, D. and Kahn, R. The Social Psychology of Organizations.
N. Y., Wiley and Sons, 1966, pp. 8 — 13.

احتياجاتها من العمال والمواد ومصادر الطاقة الأخرى من المجتمع المحيط . وإذا نظرنا الى السلوك الانسانى باعتباره نظاما مفتوحا هو الآخر ، فان المؤثرات الأساسية المحركة والدافعة فى هذا النظام السلوكى تستمد أيضا وبدرجة كبيرة من البيئة الخارجية .

وبصفة عامة فان خاصية أساسية من خصائص النظم المفتوحة هى اعتمادها على المجتمع وعلاقاتها التبادلية الوثيقة معه ، أى انفعالها وتأثرها بالأوضاع والظروف السائدة فيه وذلك من خلال انعكاس تلك الأوضاع والظروف على نوعية الموارد (أو المؤثرات) التى يتمكن النظام من الحصول عليها .

٢ ـ الانشطة الداخلية :

تجرى بالنظام المفتوح أنواع من النشاطات المختلفة تستهدف تحويل الطاقات والموراد (أو المؤثرات) الى أشكال وقيم ومنتجات تمثل الناتج الذى يصدر عن النظام ويتوجه به الى المجتمع مرة أخرى . فالمنظمات الانتاجية مثلا تعمل على تحويل ماحصلت عليه من موارد الى سلع وخدمات تتوجه بها الى المجتمع فى سعيها لتأكيد ضرورة وجودها واستمرار هذا الوجود . وقد تتباين الأنشطة الجارية فى النظم المختلفة حتى وإن اتحدت فى الغاية أو الهدف ، ولكن المهم هو حدوث حركة يشير تدفقها الى حيوية النظام . وفى النظام السلوكى تجرى أنشطه وعمليات مختلفة تعمل على استقبال المؤثرات الخارجية والذاتية واستيعاب معانيها ثم تحويلها الى اشارات واختيارات تنتهى الى أداء وسلوك يشبع للانسان رغبة ويحقق له هدفا .

وتخضع الحركة فى النظم المفتوحة لقواعد وضوابط تحددها طبيعة النظام وتكوينه الداخلى من ناحية ، ونوعية الموارد (المؤثرات) وخصائصها فى التفاعل من ناحية أخرى .

٣ ـ ترابط الاجزاء وتكاملها :

ينقسم النظام المفتوح الى أجزاء وعناصر داخلية تختلف فى عددها ومدى تطورها بحسب درجة تقدم النظام وتطوره وتختص تلك الأجزاء بأداء الوظائف والأنشطة الأساسيه فى النظام وهى :

أ — استقبال الموارد (المؤثرات) أو السعى اليها .

ب — اعداد الموارد (المؤثرات) للاستخدام فيما يتجه النظام الى انتاجه .

حـ — تحويل الموارد (المؤثرات) الى صور نهائية معدلة تتناسب وطبيعة أهداف النظام .

د — الحفاظ على النظام وصيانة وجوده وتأمينه فى مواجهة التطورات والتفاعلات مع البيئة وعناصرها .

هـ — استثمار ناتج النشاط فى إعادة الحصول على موارد جديدة (أو تيسير استقبال مؤثرات جديدة) .

وتتوزع تلك الأنشطة بين أجزاء النظام المفتوح فى تناسق بحيث يختص كل جزء ببعض الأنشطة يؤديها متفاعلا مع الأجزاء الأخرى ومتكاملا معها ، بحيث إن الناتج النهائى لحركة النظام كله يمثل حصيلة نشاط كل الأجزاء . والصفة الأساسية التى تميز أجزاء النظام المفتوح هى صفة الاعتماد المتبادل Inter dependence ان القلب مثلا يمارس وظيفة أساسية فى الجسم الانسانى تتعلق بتوزيع الدم والسيطرة على الدورة الدموية ولكنه لايقوم بهذا العمل منفردا أو منعزلا عن الرئتين أو المخ مثلا ، بل هناك اتصال مستمر وتكامل بين وظائف تلك الاعضاء بحيث أن أى قصور أو تخلف فى مستوى الأداء فى أى منها يترتب عليه تأثير واضح فى أداء الأعضاء الأخرى .

٤ — استمرار النشاط ودوريته :

ويتميز النظام المفتوح باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية ، ويأخذ النشاط شكل دورة Cycle كاملة تغذى نفسها أو تتكامل فيها البدايات والنهايات . فالموارد أو المؤثرات التى تثير حركة النظام تتحول الى نتائج output يكون لها تأثيرها مرة أخرى فى نوعية وكمية الموارد الجديدة الذى يستطيع النظام الحصول عليها ، وهكذا تستمر دورة النشاط .

وما يهمنا من هذه الصفة أنه بالنسبة للنظم الانسانية والسلوكية فانها تشير الى تراكم آثار الأحداث والمؤثرات بحيث إن حدوث حادثة معينة

يكون لها دور فى إثارة حادثة تالية تنشأ بسببها وتتأثر بها ، وهكذا تتراكم الآثار وتدور الدائرة دورتها .

٥ ـ البقاء والاستمرار للنظام :

يستطيع النظام المفتوح أن يصمد لعوامل التغير واحتمالات الفناء وذلك بسبب قدرته على استيراد الطاقة أو تعريض نفسه للمؤثرات الخارجية ولذلك فان هذه الصفة تدلنا على أن فناء بعض النظم المفتوحة (مثل النظم السلوكية) يمكن تصور حدوثه فى معنى غير مادى وذلك حين ينعزل النظام عن البيئة المحيطة ويتوقف عن التفاعل معها .

٦ ـ التوازن الحركى (الديناميكى) :

يهدف النظام المفتوح الى أن يكون دائما فى حالة توازن . ونقصد بحالة التوازن هذه أمرين : الأول تناسب وتجانس التركيب الداخلى للنظام وتوافق أجزائه وعناصره واقبالها على التعاون والتفاعل معا بلاتناقضات أساسية.والأمر الثانى هو تكيف النظام مع البيئة أو المناخ وتعايشه مع الأوضاع والظروف السائدة . ويتميز النظام المفتوح بوجود بعض الأجزاء الداخلية به تختص باستشعار الاختلال فى التوازن وتحذير النظام كله لكى يتخذ من الاجراءات ما يكفل تجنب هذا الاختلال قبل حدوثه . أو استعادة التوازن مرة أخرى اذا وقع الاختلال فعلا .

وتشير حالة التوازن الحركى الى استمرار حركة النظام وتطورة . فالنظام لايتجمد أو يتوقف عن الحركة ، بل هو يتفاعل دائما مع المناخ ويمارس نشاطاته الذاتية ، ولكن كل ذلك يتم فى توافق بحيث تستمر العلاقات بينه وبين عناصر المناخ كما تستمر صفة التجانس بين أجزائه عند المستويات التى تحقق له الازدهار والبقاء .

٧ ـ الاتجاه إلى التميز والاختلاف :

تميل النظم المفتوحة الى التميز والاختلاف بعضها عن البعض ، فكل نظام يبدأ عادة عند مستوى بسيط من التركيب والتعقيد بحيث تتشابه النظم جميعاً تقريباً . ولكن مع تطور حركة النظام وتفاعله مع المناخ تتاح له

الفرص للحصول على مزايا نسبية تفوق ما يحصل علية غيره من النظم . ويكون لهذه المزايا آثارها فى إذكاء روح التنافس والصراع بين النظم حتى تتمكن تلك الفقيرة اليها من تحقيق مستوى من التميز يعادل ما تتمتع به النظم المتفوقة وتصل بذلك كل النظم أو أغلبها الى درجة متقاربة مما يدفع بالنظم الأولى إلى البحث عن مصادر وأشكال جديدة للتفوق تسمح لها باستمرار تميزها وهكذا تستمر دورة السباق بين النظم .

أجزاء النظام :

يتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط معا فى تكامل وثيق. ولكل من هذه الأجزاء أهمية خاصة فى حركة النظام الكلى وسلوكه . والجزء الأول فى النظام هو المدخلات Inputs أى عوامل التأثير التى تستثير حركة النظام وتدفعه الى السلوك . وهذه المدخلات هى بمثابة الأسباب التى تحرك النظام وتنتقل به من مستوى معين للسلوك الى مستوى آخر . وقد تكون المدخلات مستمرة كما فى حالة نظام الانتاج فى مصنع حيث يتوالى ادخال المواد الخام لتحويلها إلى منتجات . فنى هذه الحالة تتدفق المواد الداخلة الى نظام الإنتاج بشكل مستمر . وفى حالات أخرى تكون المدخلات متقطعة التوافد على النظام كما هو الحال فى الموقف الذى يتقاطر فيه ورود الرسائل المشحونة من الخارج الى شركة للاستيراد . اذ لا تتخذ الرسائل الواردة شكل تدفق مستمر ، بل تكون فى صورة شحنات متقطعة .

وفى أغلب الأحيان تأتى المدخلات من خارج النظام [1] ، فمصدرها الأساسى هو المناخ المحيط وما يضمه من نظم أخرى . فكل نظام مفتوح يحصل على الموارد الأساسية لحركته ويستقبل المؤثرات المحركة لنشاطاته من المناخ الذى يوجد به .

وتختلف أنواع المدخلات اختلافا كبيرا بحسب طبيعة النظام والأهداف التى يسعى اليها والأنشطة التى يختص بالقيام بها . ولكن يمكن تقسيم المدخلات

---

(١) فى بعض الأحيان ينبع الاحساس بالمؤثرات التى تمارس دور المدخلات من داخل النظام ذاته . ومثال ذلك الاحساس بالجوع عند الانسان فان هذا التأثير ينبع من أوضاع طبيعية داخل الانسان ولكنها تؤدى وظيفة اثارة السلوك شأنها شأن المتغيرات الخارجية .

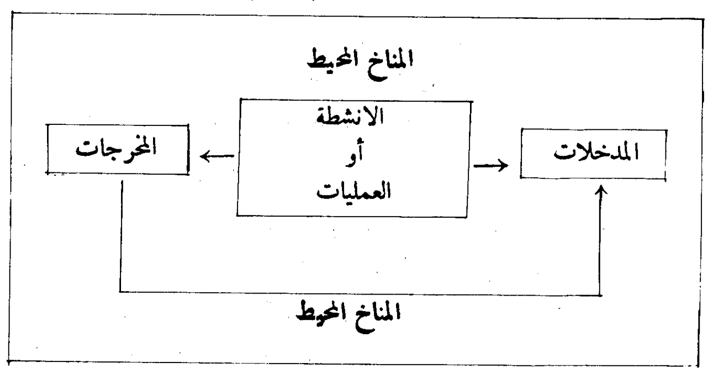
الى قسمين رئيسين ، الأول هو المدخلات التى يسعى النظام الى الحصول عليها بسبب حاجته اليها ومن هنا يخصص بعض أعضائه للبحث عنها وتدبير توافرها بانتظام واستمرار ، والقسم الثانى هو المدخلات التى تفرض على النظام من واقع المناخ المحيط وظروفه ولا يكون أمامه سوى استقبالها واستيعابها ومحاولة الافادة منها . ومثالنا على القسم الأول من المدخلات المواد الخام والامكانيات البشرية والمادية والمعلومات وأنواع الخبرة والمعرفة التى يسعى النظام الى امتلاكها وتأمين توافرها نظرا لضرورتها وأهميتها لحركة النظام واستمرار وجوده . أما النوع الثانى من المدخلات فيتمثل فى أنواع التغييرات فى الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام والتى يواجه ضرورة التكيف معها وإدماجها ضمن عملياته . ومنها أيضا أشكال الموارد التى قد لايحتاجها النظام ولكنها تفرض عليه فى مقابل حصوله على مايحتاج اليه من موارد أخرى محدودة العرض .

وتؤدى المدخلات على اختلاف أنواعها وظيفة أساسية فى النظام المفتوح وهى إثارة الحركة وتوفير الظروف الملائمة لكى ينطلق النظام فى سلوك معين . ومن هذا تتضح لنا الأهمية الخاصة التى تتمتع بها المدخلات فى أى نظام اذ يعتمد النشاط فيه على نوعية تلك المدخلات ومعدلات تدفقها .

أما الجزء الثانى فى النظام المفتوح فهو ذلك المختص بأداء العمليات والأنشطة الهادفة الى تحويل المدخلات وتغييرها من طبيعتها الأولى الى شكل آخر يتناسب ورغبات النظام وأهدافه . وتماثل هذا الجزء فى الإنسان مثلا الأجهزة المختصة بالتفكير والتأمل والاختبار والمقارنة (أى المخ وما يجرى فيه من عمليات ذهنية) . وقيمة هذا الجزء من النظام أنه الذى يتولى ممارسة الواجبات والأنشطة التى ينتقل بها النظام نحو تحقيق أهدافه . وهو الجزء الذى يتمكن النظام بفضله من استثمار المدخلات والأفادة منها (أو التخلص من المدخلات غير المتوافقة مع النظام) وفى هذا يستهلك النظام الطاقات المتاحة له ويستنفذ الموارد التى تمكن من تدبيرها .

ويتمثل الجزء الثالث من النظام المفتوح فى سلسلة الانجازات أو النتائج المتحققة عن العمليات والأنشطة التى قام بها بمعنى أن هذا الجزء الأخير

يضم نتائج عمل النظام الذى يتبلور فى أشكال وأنماط مختلفة تمثل ما يقدمه للمناخ فى صورة مخرجات Output . وتلك المخرجات هى وسيلة النظام للحصول مرة أخرى على الموارد أو المدخلات اللازمة لاستمراره فى النشاط . والشكل التالى يصور النمط العام للنظام المفتوح بأجزائه الثلاثة :



شكل رقم (٣)
أجزاء النشاط المفتوح

من الشكل السابق تتضح لنا أجزاء النظام المفتوح ، كما نستدل على طبيعة العلاقة المتداخلة بين المخرجات والمدخلات أو مايطلق عليه «إرجاع الأثر» Feed back ويقصد بها إحساس النظام بقيمة المخرجات ومدى تقبل المناخ لها ، ومن ثم تأثير ذلك على مايمكن أن يحصل عليه النظام مرة أخرى فى شكل مدخلات .

وفى ضوء هذا التصور للنظام المفتوح ، نستطيع إدراك وجود مجموعة من النظم الفرعية Sub-systems يشملها النظام الأكبر ويختص كل منها بجانب من العمليات التى تتم فى الجزء الثانى من النظام . وأهم هذه النظم الفرعية مايلى :

١ — نظام فرعى يختص بالإحساس بالتغيرات التى تطرأ على النظام وقياس مداها وتوفير حلقة للاتصال بين النظام والمناخ .

٢ — نظام فرعى لتحليل المعلومات وتداولها بحيث تتجه إلى أجزاء النظام التى تحتاجها فى عملياتها .

٣ — نظام فرعى لاتخاذ القرارات والتوصل الى اختيارات بشأن بدائل السلوك المطروحة أمام النظام .

٤ — نظام فرعى للرقابة والتأكد من سلامة العمليات التى تقوم بها أجزاء النظام وتناسقها .

٥ — نظام فرعى لاختزان المعلومات والخبرات (ذاكرة) وتصنيفها بحيث يمكن للنظام أو أجزائه استرجاعها والافادة منها فى المواقف التى يتطلب الأمر فيها الرجوع إلى الخبرة الماضية(١) .

الفائدة التحليلية لمفهوم النظم :

يوفر مفهوم النظم مدخلا علميا سليما يساعد الباحث على تحقيق أهدافه فى تفسير الظواهر والتنبؤ بها، كما يسهم فى تمكينه من السيطرة على مسارات تلك الظواهر وأنماط سلوكها . وتنبع القيمة العلمية لهذا المفهوم من الامكانيات التحليلية الهائلة التى يستطيع الباحث الاستفادة منها فى دراساته . ومن دراستنا لمفهوم النظم نستطيع استنتاج عديد من الحقائق التى تصف الظواهر الطبيعية والانسانية المختلفة والتى تتخذ شكل النظام . ومن أهم هذه الحقائق ما يلى :

١ — إن الظاهرة التى تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذى توجد فيه . ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيرا من سلوك تلك الظاهرة . وإذا اتخذنا المنظمة مادة لدراستنا الآن . يمكن أن نفهم الكثير عن أنماط ومظاهر السلوك التنظيمى من خلال تأمل العلاقة بينها وبين المناخ . وبشكل عام فالمنظمة (أو النظام عموماً) ترتبط بعلاقة اعتماد متبادل بالمناخ حيث تتأثر بالظروف والأوضاع السائدة فيه وتلتزم بكثير مما يفرضه من قيود ومتطلبات ، كما تحاول التأثير فى تلك الظروف والأوضاع

(١) Kast, F. and Rosenzweig, J., «Systems Concepts : Pervasiveness and Potential» in French, W. and Hellriegel, D. (eds.) Personnel Management and Organization Development : Fields in Transition Boston : Houghton Mifflin Co. 1971, pp. 3 — 15.

وتغيرها أو إخضاعها لنظم العمل بها ومتطلبات حركتها ونموها . وتتحدد أبعاد العلاقة بين النظام والمناخ فى الآتى :

(ا) تستمد النظم وجودها كله ومبرر استمرارها ونموها من حاجة المناخ إليها وإلى ما يمكن أن تقوم على انتاجه .

(ب) تستمد النظم الموارد والامكانيات اللازمة لها كى تمارس نشاطاتها وتحقق أهدافها من المناخ المحيط بها . وتتوقف كفاءتها إلى حد بعيد على مدى ما يسمح لها به المناخ من تلك الموارد والإمكانيات .

(ج) يستوعب المناخ ما تفرزه النظم من منتجات مادية أو معنوية (أو بشرية) وبذلك فهو المصب الرئيسى الذى تتجه إليه مخرجات النظم ومن هنا يستطيع ممارسة أشكال من الضغط عليها من خلال قبوله أو رفضه لتلك المخرجات .

وبصفة عامة فان المناخ هو الذى يهيىء للنظام فرص الوجود والنشاط والاستمرار ، كما يستطيع أن يحجب عنه الامكانيات والموارد الضرورية لبقائه وفعاليته . ومن ناحية أخرى ، فان النظم وما يجرى بها من حركة وما يتراكم لديها من خبرات وقدرات تعمل من جانبها على تغيير المناخ وتطوير أوضاعه بما يهيىء لها فرصاً أفضل للعمل والبقاء .

٢ — فى ضوء دراستنا لمفهوم النظم نصل إلى حقيقة هامة هى أن ما يتحقق عنه من منجزات ونتائج (مخرجات) إن هى إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام : ومعنى هذا أن النظام لايستطيع إنجاز وتحقيق نتائج تفضل نوعية ما يحصل عليه من موارد وامكانيات أو تتفوق على جودة ما يتم به من أنشطة . ان المخرجات هى حصيلة التفاعل بين المدخلات والأنشطة ، ومن ثم فإن أى تخلف أو تدهور فى أيهما يسبب تخلفاً وتدهورا فيما يمكن أن يصل إليه النظام من مخرجات . وعلى سبيل المثال إذا اعتبرنا الخريجين هم مخرجات الجامعة باعتبارها نظاما متفاعلا مع البيئة ، فإن كفاءة هؤلاء الخريجين ومستواهم العلمى تتوقف تماماً على نوعية الطلاب الذين يلتحقون بالجامعة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس

ومستوى الامكانيات المادية والعلمية المتاحة للجامعة بالإضافه إلى دقة وكفاءة العمليات التعليمية والادارية والعلمية بها . والاستنتاج الهام الذى يعنينا هنا هو أن الرغبة فى تحسين وتطوير الناتج تعتمد بالدرجة الأولى على تحسين الموارد وترشيد الأنشطه وتطويرها .

٣ — وثمة حقيقة ثالثة ندركها من تأمل فكرة النظام . هى أن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التى يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد بجودة المدخلات ووفرتها . أى إن الأعمال التى تقوم بها أجزاء النظام تتحدد فعاليتها نسبياً بحسب نوعية الموارد والإمكانيات المتاحة فترتفع الفعالية إذا كانت الموارد جيدة ، وتنخفض بانخفاض الجودة . ولعل مثالنا السابق عن الجامعة خير دليل على هذه الحقيقة . إن كفاءة الأنشطة التعليمية ترتفع إذا كان الطلاب بالجامعة قد حققوا مستوى علميا وثقافياً طيباً بالمرحلة الثانوية يمكنهم مثلا من الدراسة باللغات الأجنبية والاطلاع على المراجع بتلك اللغات ، بينما تتدنى العمليه التعليمية إذا افتقر هؤلاء الطلاب إلى معرفة اللغات الأجنبية .

٤ — كذلك يتضح لنا أن المدخلات يمكن أن يتحقق عنها مخرجات متباينة فى المستوى والجودة وذلك تبعاً لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة . بمعنى أن المدخلات ذاتها يمكن أن ينتج عنها مخرجات تختلف فى جودتها من نظام لآخر ، وذلك طبقاً لدرجة كفاءة الأنشطة فى تلك النظم . فعلى سبيل المثال إذا كانت أنشطة البحث والتحليل العلمى على درجة عالية من الكفاءة فى أحد النظم السياسية فإنه يستطيع استنتاج مؤشرات وحقائق غاية فى الدقة والأهمية من تحليل مجموعة معينة من البيانات أو الاحصاءات ، بينما لا يصل نظام آخر إلى نفس النتائج رغم حصوله على البيانات ذاتها ، وذلك بسبب تخلف الأنشطة المختصة فيه . ولعل القيمة الرئيسية لهذه الحقيقة تكمن فى كونها تشير بدقة إلى خطأ الاعتقاد السائد بضرورة اتفاق المخرجات وتشابهها إذا اتفقت المدخلات . ولهذه الحقيقة أهميتها فى الدراسات السلوكية حيث تنبه إلى خطأ توقع تشابه السلوك بين الأفراد المختلفين الذين يخضعون لنفس الظروف أو يواجهون معلومات وحقائق واحدة :

٥ — ومن الحقائق الهامة التى يكشف عنها تحليل فكرة النظم ، أن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر فى قدرته على استقطاب موارد (مدخلات) جديدة ، كما يؤثر فى أنواع الأنشطة التى يقوم بها ومستوى تلك الأنشطة — ولكى تتضح لنا هذه الحقيقة لنتصور معا شركة صناعية تقوم بانتاج سلعة ما ولتكن سيارة . لا شك أننا نستطيع إدراك أن جودة السيارات المنتجة وسعرها ومواصفاتها الأخرى تحدد قبول المستهلكين (إلى جانب عوامل أخرى) ، وأن حجم المبيعات من هذه السيارات يحكم إلى مدى بعيد قدرة الشركة على ايجاد مصادر التمويل اللازمة لإعادة شراء المواد الخام وقطع الغيار وأداء كافة النفقات الإنتاجية والإدارية اللازمة لكى تستمر فى النشاط ومواصلة الإنتاج . والنظم كلها تتصف بهذه السمة الهامة ، وهى اعتماد النظام فى مواصلة نشاطه على قبول المناخ لمخرجاته حتى يتمكن من الاستمرار فى جلب المدخلات اللازمة . وبشكل عام فإن هذه الحقيقة تشير إلى تأثير المخرجات على المدخلات وكذا الأنشطة المستقبلة للنظام[1] .

٦ — وتلعب الأجزاء المختصة باستقبال المدخلات دوراً هاماً وحيوياً فى كفاءة النظام كله ، إذ تستطيع تلك الأجزاء إذا أحسنت الأداء أن توفر للنظام المدخلات السليمة فى التوقيت المناسب ، كما تستطيع إفساد هذه المدخلات وتشويه خصائصها الأمر الذى ينعكس على كفاءة الأنشطة والمخرجات كما أوضحنا من قبل . وعلى سبيل المثال فإن إدارة المشتريات وإدارة الاستلام فى أحد المصانع هى من أهم أجزاء النظام حيث تعنى بتوفير المواد (المدخلات) واستقبالها واعدادها للاستخدام : فإذا انخفضت كفاءة تلك الإدارات فان كفاءة المصنع كلها تكون عرضة للانهيار : وبنفس المنطق فان إدارة الأفراد التى تقوم على اختيار العاملين (أحد عناصر

(١) سوف نستفيد بهذه الحقيقة إلى حد بعيد عند دراسة النظم السلوكية حيث إنها تشير الى أن السلوك النهائى للفرد (مخرجات النظام السلوكى) يؤثر فى اختياره لأنواع المدخلات الجديدة (معلومات أو قيم) . كما يؤثر فى طريقة تفكيره وادراكه للأمور وغير ذلك من العمليات السلوكية

المدخلات) واستقبالهم وتدريبهم يمكن أن تسهم بدرجة عالية فى نجاح النظام إذا ارتفعت كفاءتها . كما تستطيع إحداث أضرار بالغة به إذا لم ترتفع إلى المستوى المناسب من الكفاءة والفعالية .

والإنسان يعانى من نفس الحقيقة ، إذ يعتمد السلوك الإنسانى بدرجة كبيرة على دقة وحسن مراكز الحس والشعور عنده وهى أدوات الإدراك واستقبال المؤثرات (المدخلات) . فإذا افتقر شخص إلى حاسة الإبصار مثلا فإن قدرته على الإدراك تنخفض ومن ثم تتأثر العمليات السلوكية لديه وتنحصر أنماط السلوك الممكنة عنده فى نطاق ما يمكنه إدراكه .

كذلك فإن أجزاء النظام المعنية باظهار المخرجات والتعبير عنها وتقديمها للمناخ تلعب هى الأخرى دوراً هاماً فى إنهاء العمليات وتكليلها بالنجاح . وإذا عدنا إلى الإنسان ، فلا شك أن طريقته فى التعبير عن أفكاره وأسلوبه فى الكلام مثلا لهما أشد الأثر فى قبول أو رفض ما يقوله وقد يتخذ الناس موقفاً معادياً ليس لأن الفكرة سيئة ، بل لأن الإنسان أخطأ فى التعبير عنها .

إن ما ذكرناه عن الفوائد التحليلية لمفهوم النظم يتبلور فى نتيجة رئيسية ، هى أننا نستطيع تحقيق الأهداف التى يسعى إليها العلم إذا استخدمنا هذا المفهوم كاطار للبحث والتحليل . إن العلم يسعى إلى تفسير الظواهر والتنبؤ بسلوكها المحتمل من أجل تحقيق السيطرة عليها وإخضاعها لأنماط سلوك محددة . وتتحقق هذه الأهداف من خلال تحليل النظم إذ أن تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات يسهم فى تفسير الظاهرة . كما أن دراسة علاقة الأنشطة بكل من المدخلات والمخرجات يوفر الأساس للتنبؤ بسلوك الظاهرة وبالتالى السيطرة عليها .

الفصل الثالث

النظم السلوكية

The Behavioral Systems

لقد كانت دراستنا لفكرة النظم ترمى إلى استيضاح أبعادها والتعرف على خصائصها التحليلية حتى نصل إلى فهم دقيق لها يمكننا من استخدامها كاطار للبحث فى ماهية السلوك الإنسانى . وقد أوضحنا فى مقدمة هـذا الكتاب أننا نعتبر السلوك الإنسانى بمثابة نظام مفتوح تنطبق عليه خصائص النظم . وبالتالى نستطيع الاعتماد على هذا المنطق الحديث فى تحليل الظواهر والأنماط السلوكية والتوصل إلى تفسير متكامل لها .

وفى هذا الفصل سنحاول تطبيق ما توصلنا إليه فى دراسة مفهوم النظم على ظاهرة السلوك الإنسانى ، وكذلك محاولة استنتاج الحقائق المنطقية التى يتيحها هذا التطبيق عن نشأة السلوك وتطوره وعوامل حركته تصاعدا أو تنازلا ، وظروف تغيره أو تجمده ، وعوامل استمراره أو انتهائه .

ماهية السلوك :

نحن نستخدم كلمة السلوك Behavior للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية . فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التى يمارسها الإنسان خلال حياته كلها تدخل جميعاً فى نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك .

والسلوك الإنسانى فى تصورنا يتمثل فى سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التى تصدر عن الإنسان فى محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه واشباع رغباته المتطورة والمتغيرة ، كذلك هى الأفعال أو الاستجابات التى يعبر بها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات

التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية أم مادية .

إن السلوك الإنسانى هو مصدر كل القيم فى حياتنا البشرية ، وهو مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف الإنسانية . وتعم آثار السلوك الإنسانى مختلف مجالات الحياة . فنحن نلمس ونشعر بتلك الآثار من حولنا فى صور شتى . فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعاً هى حصيلة العمل الإنسانى . ومظاهر الحضارة المادية التى نستخدمها فى إشباع حاجاتنا هى الأخرى إنتاج الجهد الإنسانى .

وللسلوك الإنسانى إلى جانب آثاره الإيجابية البناءة ، آثار أخرى مدمرة للقيم الإنسانية ومعوقة لمسيرة الإنسان على طريق التقدم والرخاء : فالحروب والغزوات العدوانية ، وتسخير طاقات العقل البشرى لنشر الموت والدمار ، وأشكال الاستغلال والاستنزاف التى يمارسها بعض البشر بالنسبة لغيرهم إن هى جميعاً إلا صور للآثار السالبة للعمل الإنسانى .

وإذا كان العلم قد اتجه إلى محاولة فهم ظواهر الطبيعة من أجل تحقيق إرادة الله سبحانه وتعالى فى تسخيرها لخير البشرية ، فإن جانبا رئيسيا من اهتمام العلم يجب أن يتجه فى الأساس الى تحليل السلوك البشرى والقاء الضوء على متاهات النفس البشرية .

مجالات الدراسة العملية للسلوك :

تتجه الدراسة العملية للسلوك الإنسانى إلى مجالات ثلاثة هى :

(ا) البحث فى محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التى تجعل الأفعال الإنسانية أموراً ملحوظة ومشاهدة . والتساؤل الأساسى هنا يدور حول عملية إثارة السلوك Arousal فالعلم يريد استكشاف المثيرات Stimuli التى تحرك الإنسان لكى يتصرف أو يفعل أو يستجيب Respond .

(ب) أما المجال الثانى للبحث السلوكى فيتجه فيه الباحث للتعرف على

كيفية تكون السلوك وتبلوره قبل أن يتبدى فى الصورة الظاهرة . وعملية التكون هذه Formation تمثل الجانب الأصعب فى الدراسة السلوكية حيث تتم عادة فى الذهن الإنسانى وتتمثل فى عدد من العمليات الذهنية المستترة التى يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها ، ومن ثم لابد للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التى تسمح له بدراستها وقياسها .

وتكمن خطورة هذه المرحلة من الدراسات السلوكية فى أنها توفر الأساس الموضوعى للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون انتظار لتحقيقه فعلا . ويسمح التنبؤ بالسلوك بأن يتخذ من الإجراءات والأساليب ما يوفر القدرة على السيطرة عليه والتحكم فى مساره اعتمادا على الفهم المسبق لأسبابه ودوافعه الذى تحقق من دراسة عوامل إثارته فى المرحلة السابقة .

(حـ) ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث فى أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أى عملية تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى .

وتفيد هذه الدراسات فى متابعة آثار محاولات السيطرة على السلوك وتبين مدى فعالية الإجراءات والأساليب المتبعة فى إحداث التغييرات المستهدفة فى سلوك الأفراد أو الجماعات المعنية .

ويلاحظ أننا اعتمدنا فى تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم . فالمجال الأول وهو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات فى النظام السلوكى Behavioral Inputs أما المجال الثانى الذى يدرس عملية تكوين السلوك فإنه يتعادل مع فكرة الأنشطة Activities فى مفهوم النظام . ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهى عبارة عن مخرجات النظام السلوكى Behavioral Outputs .

السلوك الإنسانى باعتباره نظاما مفتوحا :

يمكن تصور السلوك الإنسانى فى هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه كل

خصائص وصفات تلك النظم . وفى ضوء هذا التصور ينقسم النظام السلوكى إلى أجزاء رئيسية ثلاثة هى :

١ — **المدخلات السلوكية** — وهى المثيرات Stimuli الأولية والاجتماعية والتنظيمية .

٢ — **العمليات السلوكية** — وهى الانشطة الذهنية التى تتعامل مع المثيرات وتهيىء النظام لاتخاذ قراراته السلوكية .

٣ — **المخرجات السلوكية** — وهى الاستجابات Responses التى تصدر عن النظام السلوكى فى مواجهة المثيرات .

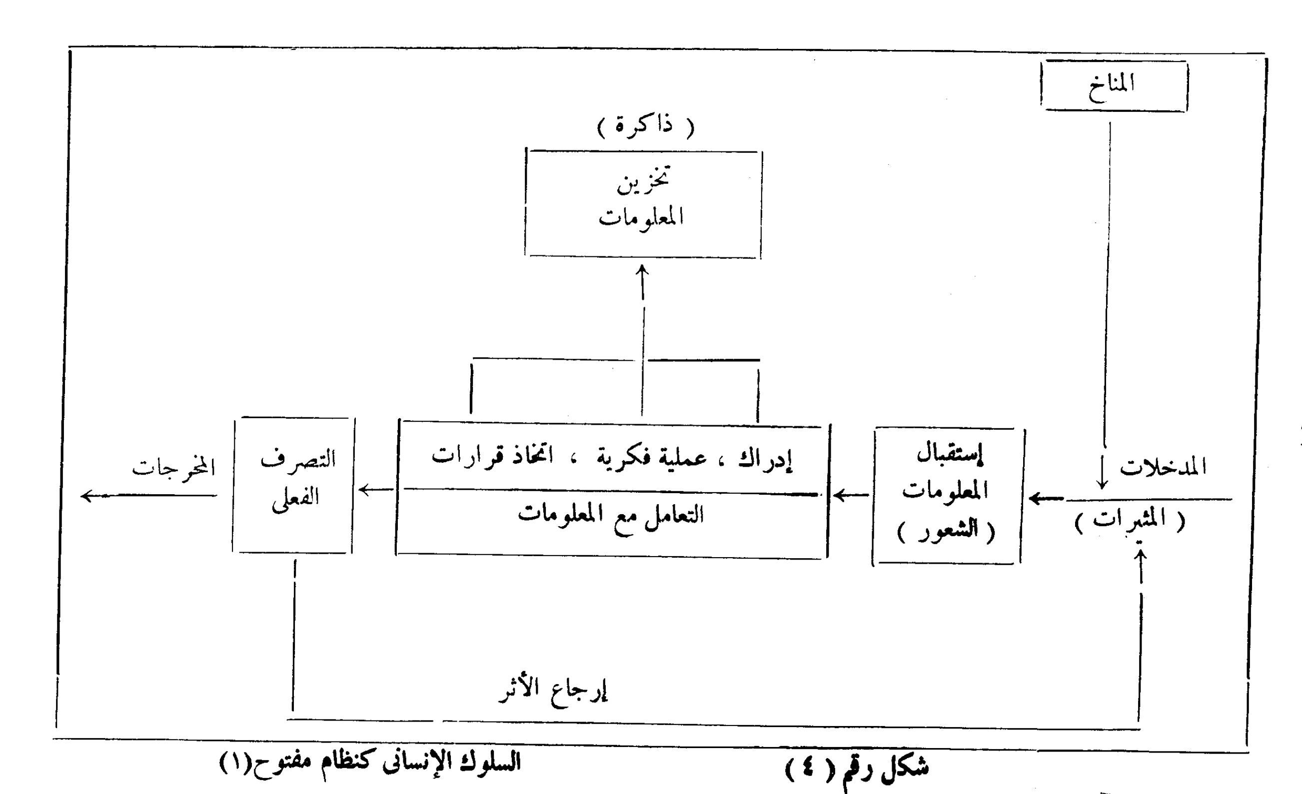
كذلك يتضمن النظام السلوكى فكرة « ارجاع الأثر » **Feed back** وهى عودة المعلومات مرة أخرى عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات السلوكية وتأثير تلك المعلومات فى إعادة تشكيل المدخلات والعمليات السلوكية .

ونستطيع تمثل النظام السلوكى بصورة أوضح إذا تأملنا معا الشكل رقم (٤) الذى يعرض نموذجا للنظام السلوكى بأجزائه المختلفة .

المدخلات واستقبال المعلومات :

إن الشكل التالى يدلنا على خاصية هامة للنظام السلوكى وهى أن حركة النظام كلها تتوقف على ورود المدخلات واستقبال المعلومات . والنظام السلوكى يماثل فى ذلك كل النظم الأخرى . وحين نتأمل النظام السلوكى نجد أن الحركة السلوكية المتمثلة فى عمليات مختلفة والمتبلورة فى النهاية على شكل استجابات محددة تبدأ عند استثارتها بتأثير مثيرات تصل إلى النظام فى شكل معلومات تتخذ رموزاً وأنماطاً متعددة . وحين تصل المعلومات تستقبلها أجهزة الإحساس بالنظام السلوكى وهو ما يعبر عنه بعملية الشعور Sensation وهى تتولى إرسالها فى صورة جديدة إلى منطقة التعامل معها ضمن مجموعة العمليات الذهنية المختلفة .

وفى ضوء النموذج فى الشكل رقم (٤) فإن حركة النظام السلوكى



شكل رقم (٤) **السلوك الإنسانى كنظام مفتوح(١)**

(١) اعتمدنا فى هذا الشكل على :
Kolesa, B., Introduction to **Behavioral sciences for Business N.Y. : Wiley and Sons, 1969, p. 153.**

تنشأ وتتطور بتأثير المدخلات أو المثيرات ، وهى عبارة عن أشكال من المعلومات تتدفق على النظام السلوكى من المناخ المحيط به ، كما يحسها من تكوينه الداخلى ذاته . ونقصد بتعبير المعلومات Information كل المؤثرات والرموز والدلالات والإيحاءات التى تعكس للنظام السلوكى الأوضاع والظروف والأجواء المحيطة به ، وما يعتريها من تغيير وتطور . إن النظام السلوكى إذ يوجد فى مناخ يضم نظماً سلوكية أو مادية أخرى ، فإنه يتفاعل مع تلك النظم ، ويتم التفاعل جزئيا من خلال استقبال النظام السلوكى للمعلومات عن تلك النظم الأخرى من ناحية ، كما يتحقق عن طريق ارسال النظام السلوكى لإشارات منه تمثل معلومات تستقبلها النظم الأخرى بدورها .

ويستقبل النظام السلوكى إذن أنماطا مختلفة من المعلومات يمكن تصنيف مصادرها فى الآتى :

١ — معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى ، وهى تمثل أفعال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم الإنسان سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

٢ — معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش فى المناخ . ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة ، وسرعة القطارات ، وأحجام المبانى وارتفاعاتها وحركة الآلات ووقعها إلى غير ذلك من الإشارات والرموز الصادرة عن آلاف النوعيات من النظم المادية التى يعايشها الإنسان فى كل لحظة من حياته ويستخدمها أو يستفيد منها بدرجة أو أخرى .

٣ — معلومات صادرة عن نظم معنوية تحتوى بداخلها مجموعات متباينة من النظم السلوكية والمادية ، ومثالنا على تلك النظم المعنوية المنظمات والمؤسسات المختلفة فى المجتمع وما يصدر عنها من تصرفات وبيانات وإجراءات ومحاولات تأثير مختلفة تستهدف الإنسان بشكل أو آخر .

٤ — معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natural كالشمس والقمر والرياح والبحار والأنهار والمحيطات وغيرها من عناصر الطبيعة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة .

٥ — والمصدر الأخير للمعلومات التي يستقبلها النظام السلوكي هوالنظم ذاته وأجزاؤه المختلفة : إن حركة أجزاء النظام وتفاعلاتها معاً تستهلك الموارد والطاقات المتاحة للنظام . ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات (معلومات) توجه النظام لضرورة تدبير طاقات جديدة ، كذلك فإن الحركة بين أجزاء النظام إذ تنتهى إلى ناتج معين فإنه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه النظام إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه .

وسائل استقبال المعلومات :

إن المعلومات أو المثيرات لا قيمة لها إذا لم يستقبلها النظام السلوكى ومن ثم فإن أدوات استقبال تلك المعلومات تمثل ركنا أساسياً من النظام السلوكى . وتتركز عملية استقبال المعلومات فى عدد من الأعضاء والأجهزة هى أعضاء الاستقبال الحسى Sense Receptors. وتختص هذه الأعضاء باستقبال المعلومات عن التغييرات فى المناخ المحيط بالإنسان وإعادة إرسالها فى صورة متطورة إلى أجهزة التحليل والتعامل مع تلك المعلومات : وهذه الأعضاء هى :

البصر Vision :

إن جانبا كبيرا من المعلومات التى يستقبلها النظام السلوكى يتم من خلال حاسة الإبصار . فالعين عبارة عن جهاز غاية الدقة والتعقيد . « إن الإبصار عملية تأخذ أشكالا متعددة غير الشكل التقليدى الذى نعتقد به(١) » . وفى الظروف العادية تستطيع عين الإنسان رؤية شعلة عود ثقاب على بعد ٥٠ ميلا ، كما يمكنها رؤية سلك قطره ١/١٠٠ من البوصة على بعد نصف ميل(٢) والمثير الذى تم رؤيته فى النهاية فى صورة ضوءهو فى الحقيقة انعكاس لطاقة كهرومغناطيسية . ولا تستطيع عين الإنسان استقبال كل

---

(١) عمر محمد جبرين « الإبصار — بعض آلياته العضوية والنفسية » مجلة عالم الفكر — المجلد الخامس — العدد الثالث — أكتوبر ٥ نوفبر ؟ ديسمبر ١٩٧٤ ص ٢٠٦ .

2) Kolasa, op. cit., p. 155.

تلك الانعكاسات الصادرة إليها . بل هي تستقبل فقط جزءا من تلك الطاقة التي تنتقل في شكل موجات متباينة الأطوال . « ويمر الضوء العابر إلى العين بأكثر من وسط قبل أن يصل إلى خلايا الإبصار في الجزء الخلفي للشبكية ، فالضوء يعبر القرنية فالتجويف الأمامي للعين فالعدسة ثم يصل إلى التجويف الخلفي (الكبير) في العين(١) » وعند وصول الضوء إلى خلايا الإبصار « تقوم في هذه الخلايا الضوئية عمليات كيماوية تنتهي بإرسال نتائجها بشكل إشارات كهربائية في اتجاه معاكس لاتجاه الضوء(٢) » . وتترجم عملية الإبصار في النهاية داخل الجهاز الحسي إلى شحنات كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذي لا يفهم سوى لغه الكهرباء .

ومن العوامل الهامة التي تجدر دراستها عند تأمل موضوع الإبصار ما يلي :

قدرة عدسة العين على تغيير شكلها لتتناسب مع نوع المثير الضوئي . وينتج عن هذه القدرة دقة استقبال العين للمرئيات ، كما نتوقع أن يؤدي عدم انضباط عدسة العين إلى تشويه الصورة المرئية . من ناحية أخرى تعتبر درجة حساسية العين على مستوى بالغ من الأهمية إذ تحدد الحد الأدنى من الضوء الذي يمكن رؤيته ، والقدرة على تمييز الفروق الدقيقة بين ضوءين ، وكذلك تحدد قدرة العين على التكيف مع حالات نقص الضوء (الإظلام) ، كما أن حساسية العين بالنسبة للألوان تلعب دوراً هاماً في عملية الإبصار . إن الألوان جميعاً تبدو رمادية في حالات الضوء شديد الانخفاض ، كذلك فإن الألوان تزداد وضوحاً أو عتامة بحسب درجة الضوء . ونظراً لأهمية الألوان فقد استقر العرف على استخدام بعضها لنقل معان إلى النظام السلوكي . فاللون الأحمر مثلا ينقل رمز الايحاء بالخطر ، بينما يعني اللون الأخضر الأمان .

وتتلخص قدرة الإبصار بشكل عام عند الانسان (وهي محصلة لتركيب

---

(١) و (٢) عمر محمد جبرين ؛ مرجع سابق ، ص ٢١٦ .

العين وكفاءة الأجهزة المختلفة بها) فيما يسمى القدرة الإبصارية وهى قدرة الانسان على تمييز الفروق الدقيقة بين المثيرات وتقاس بمقياس عبارة عن خريطه تحتوى حروفا من أحجام مختلفة يمثل بعضها ما يستطيع الانسان العادى رؤيته على بعد معين ، وتنسب القدرة الإبصارية للأشخاص المختلفين إلى هذه القدرة المتوسطة . (مثلا المقياس ٢٠/٢٠ يعنى أن الشخص موضع الاختبار يستطيع رؤية ما يراه الانسان العادى على مسافة ٢٠ قدما من نفس البعد ، أما المقياس ٢٠٪٢٠٠ فيعنى أن هذا الشخص يرى من بعد ٢٠ قدما مايراه الانسان العادى على بعد ٢٠٠ قدم) .

السمع Audition :

يمثل السمع وسيلة ثانية يستقبل بها النظام السلوكى المثيرات الخارجية ولاتقل أهمية السمع عن عملية الإبصار ، بل إنه يزيد فى الأهمية فى كثير من المواقف التى لاتتوفر فيها الظروف المناسبة للابصار السليم. وتتم عملية السمع بسبب التغيرات المادية فى ضغط الهواء الناتجة عن اهتزاز الأجسام فينتقل الصوت فى شكل موجات تستثير الأذن وتجعل النظام السلوكى قابلا لاستقباله .

وتتميز المثيرات الصوتية بثلاث خصائص هى التذبذب Frequency والشدة Intensity ، والتعقيد Complexity . وتشير خاصية التذبذب للتباين فى الموجات الصوتية ،وتقاس بمقياس سيكل / ثانية Cycle/second أما الشدة أو القوة فهى درجة ضغط الصوت ، وكذلك تتصف الأصوات المسموعة بدرجات من التعقد . إذ أنه يندر فى الحياة الحقيقية أن نسمع صوتا من نغمة واحدة فهذا لايحدث إلا فى معمل التجارب ،بل عادة نحن نسمع أصواتا معقدة مركبة من نغمات مختلفة .

ويجب أن نلاحظ أن الصفات السابقة للأصوات هى الخصائص المادية للمثير الصوتى ، ولكن ما يسمعه الإنسان أو ما يستقبله النظام السلوكى فعلا هو أمر مختلف . إن النظام السلوكى يستقبل الانعكاسات النفسية لتلك الخصائص المادية. فالذبذبة مثلا يقابلها من الناحية النفسية ما يسمى pitch

أو الارتفاع ، كما يعادل القوة أو الشـدة خاصية نفسـية هى الضخامة Loudness .

وتقوم الأذن بوظيفة تحويل الضغط المادى للموجات الصوتية إلى تجربة نفسية يستقبلها النظام السلوكى ويتعامل معها . وتتم هذه العملية من خلال عبور الموجات الصوتية قناة الأذن لكى ترتطم بطبلة الأذن Eardrum وبالتالى تسبب اهتزازها . وتنتقل تلك الاهتزازات إلى عظام الأذن الوسطى وتمر بواسطتها إلى الأذن الداخلية ومن ثم تنتقل فى صورة نبضات عصبية إلى الدماغ (١) .

ومن الواضح أن للسمع وظائف حسية وأخرى نفسية . إن الانسان يجب أن يسمع ما يدور حوله . كما يجب أن يسمع نفسه، لذلك فإن حالات ضعف السمع التى قد تصل إلى الصمم تسبب إزعاجا نفسيا بالإضافة إلى التشويه المادى لقدرة النظام السلوكى على استقبال المثيرات وبالتالى تخفيض قدرته على الاستجابة لها .

الشم والتـذوق :

وهاتان الوسيلتان فى استقبال المثيرات تنتميان إلى مجموعة الحس الكيماوى . وتعتبر عملية الشم من أكثر عمليات الإحساس دقة وتعقيدا ، وتتم عملية الشم حينما تثير التكوينات الكيماوية فى الهواء أعضاء الحس الشمى فى الأنف لدى الإنسان . ويلاحظ أن الانسان حين يحتاج إلى التدقيق فى الشم فإنه يعمد إلى استنشاق كمية أكبر من الهواء . وتتفاوت حاسة الشم لدى النظم السلوكية المختلفة ومن ثم تختلف قدرتها على استقبال مثيرات شمية معينة مما يؤثر فى درجة استجابتها لتلك المثيرات .

أما عملية التذوق فهى تتعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ أو عناصر : ويمكن تقسيم عملية التذوق إلى أربعة أجزاء هى تذوق

---

(١) Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al. (eds.) Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.S. American Psysiological Society, 1959, pp. 565 — 584.

العناصر الحلوة (السكرية)،والعناصر المالحة ، والعناصر المريرة، وأخيرا العناصر عديمة الطعم . فلكل من تلك العناصر أعضاء استقبال حسى خاصة بها فى مناطق معينة فى اللسان والحلق .

وبرغم أهمية الشم والتذوق إلا أنه من غير المعروف على سبيل التأكد كيف تتم هاتان العمليتان . وكل ما هو معروف هو أن المثيرات تتحول بعملية ما إلى رموز بواسطة أعضاء الحس الشمى، والذوقى لكى ترسل إلى مناطق تحليل المعلومات والتعامل معها ضمن العمليات الذهنية ومنها تخرج فى صورة نبضات للدماغ يتم فى ضوئها التصرف أو الاستجابة(١) .

اللمس :

تحتوى طبقة الجلد التى تغطى الجسم الانسانى على أدوات لاستقبال معلومات عن نوع آخر من المثيرات . تلك هى الحرارة ، والبرودة ، والضغط والألم . وتختص بعض أدوات الاستقبال الحسى فى الجلد بكل نوع من تلك المثيرات .

وتقل المعلومات المتعلقة بتلك المثيرات فى أهميتها كمدخلات فى نظم السلوك الانسانى ، إلا أنها لاتزال تمثل أحد المصادر التى يتشكل السلوك جزئيا تبعا لها .

الاحساس بمركز الانسان وتوازنه :

وثمة نوع أخير من المعلومات يلعب دورا هاماً فى النظم السلوكية ، هو معلومات الانسان عن مركزه بالنسبة للأشياء الأخرى فى المناخ المحيط. وهذه المعلومات هى التى توفر للانسان الإحساس بالتوازن أو بانعدامه .

وتتمركز أجهزة استقبال هذه المعلومات فىالأذنالداخلية وهى لاتتصل بعملية السمع ، ولكنها تختص بالإحساس بالتوازن Balance ومن المعروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدى إلى فقدان الشخص لتوازنه وهى حالة

---

(١) Zotterman, Y. (ed.) Olfaction and Taste. Oxford; Pergemon Press, 1963, pp. 205 — 213.

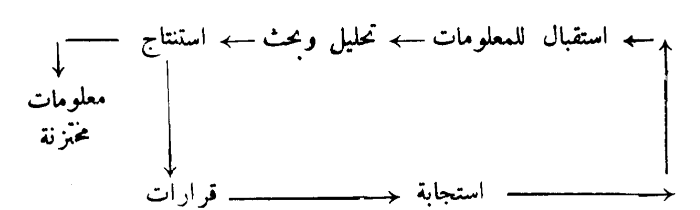
مرضية شائعة ، كما أن استثارة تلك الأدوات بشكل زائد يؤدى إلى الإحساس بالدوار كما فى حالة دوار البحر .

كذلك يستقبل النظام السلوكى معلومات عن مدى تناسق حركات وأبعاد أعضاء الجسم الانسانى المختلفة .

نخلص مما سبق إلى أهمية وخطورة عمليات استقبال المثيرات الخارجية بواسطة أعضاء الاستقبال الحسى فى النظام السلوكى . وتتضح لنا حقيقة هامة هى أن الاستجابات التى تصدر عن هذا النظام (المخرجات) تكون عادة نتيجة لتكامل عدد كبير من تلك المعلومات عن المثيرات . وكلما كانت تلك المعلومات متناسقة ومتجانسة ، كلما كانت الاستجابة أوضح وفى الاتجاه السليم . أما إذا تناقضت المعلومات المستقبلة بواسطة أعضاء استقبال مختلفة ، ففى تلك الحالة يعانى النظام السلوكى من أشكال الوهم المختلفة Illusion كما هو الحال حين ترى العين عصا مستقيمة فى الأصل على أنها مقوسة نتيجة غمر جزء منها فى الماء .

التعـامل مع المعلومات :

حين يستقبل النظام السلوكى المعلومات عن المثيرات المختلفة ، يتم نقلها إلى منطقه متخصصة لمعالجتها بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعانى التى يعتمد عليها فى اختيار أنواع الاستجابات التى تصدر عنه . وبالتالى فان تدفق المعلومات داخل النظام السلوكى يتم وفقا للتتابع الآتى :



وعلى ذلك فان مجرد استقبال النظام للمعلومات لا يكفى لانتاج استجابات معينة ، بل لابد أن تخضع تلك المعلومات للتحليل من جانب

أجزاء متخصصة تستطيع التوصل إلى المعانى الحقيقية التى تعكسها هذه المعلومات .

ويختص الجزء الأوسط من النظام السلوكى (الدماغ الانسانى) بتلك العمليات الذهنية المختلفة . ونظراً لأهمية هذا الموضوع فسوف نعرض تصورا سريعا لتلك العمليات الآن ، على أن نعود إليها بتفصيل أكثر فى الجزء الثالث من الكتاب حين نتعرض بالتحليل للأنشطة أو العمليات السلوكية .

وتتركز العمليات السلوكية المختصة بمعالجة المعلومات وتحليلها فى الآتى :

١ — عملية الادراك Perception

٢ — عملية التفكير Thinking

٣ — عملية التعلم Learning

٤ — عملية تكوين الاتجاهات Attitude Formation

٥ — عملية الدافعية Motivation

٦ — عملية اتخاذ القرارات Decision Making

الادراك :

هو عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكى وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط . وتنطوى عملية الادراك على عمليات فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثيرات التى تحدثنا عنها . ثم تختص عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أى إعطائها معان ومدلولات خاصة ، ثم تصل عملية الادراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بالنظام السلوكى والتغيرات التى تطرأ عليها وهذا ما نطلق عليه لفظ « المدركات » .

والادراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حيث تتداخل فى التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم . كما تتأثر

بالظروف الموضوعية التى تحيط بالنظام السلوكى، وبما تراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة .

كذلك فالادراك عملية مستمرة ومتراكمة تخفى وراءها تاريخ النظام السلوكى كله الذى يتبلور فى صورة « تنظيم فكرى » يسهم فى تحديد المعانى التى يستخرجها النظام من المعلومات الواردة إليه .

ومما يزيد فى أهمية الادراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهنى للانسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر على استجابات الانسان وأنماط سلوكه فى المواقف المختلفة .

التفكير :

إن عملية التفكير أو التعقل والتدبر هى التى تتناول المدركات بالتأمل والتعمق فى ضوء الخبرات والتجارب السابقة وفى إطار التوقعات Expectations والأهداف Goals والرغبات Needs التى يسعى إليها النظام السلوكى. وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى بمحاولة الكشف عن العلاقات بين المدركات وتبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة للنظام السلوكى استجابة للمثيرات التى تم ادراكها .

وتختلف أسس التفكير وإن كان التقسيم المنطقى لها يراها تتخذ أحد نمطين ، إما أسس رشيدة ومنطقية Rational أو أسس خيالية .

التعلم :

يستقبل النظام السلوكى عديدا من المعلومات التى تعكس الخبرات والتجارب التى يمر بها أو تلك التى مرت بنظم سلوكية أخرى . وتتم عملية ادراك تلك المعلومات وينتهى النظام السلوكى إلى تفهم معين لها ، ومن ثم قد يقرر إحداث تغيير فى أنماط استجاباته نتيجة للمفاهيم التى استوعبها من تلك التجارب ، وبذلك يحدث التعلم . فالتعلم إذن هو العملية الذهنية المستمرة التى يستوعب بها النظام السلوكى تجاربه وتجارب الآخرين ويترجمها فى شكل أنماط سلوكية جديدة .

وتترابط عملية التعلم مع عملية الادراك وعملية التفكير ، إذ أن

قرار تغيير السلوك لابد أن يعتمد على تفهم سليم للتجربة أو الخبرة ، كذلك لابد أن يسبقه تدبر فى الآثار الناشئة عن استمرار النظام السلوكى على نفس أنماط سلوكه أو الفوائد التى يحتمل حال تحققها تغييره لتلك الأنماط السلوكية .

تكوين الاتجاهات :

حين تتجمع لدى النظام السلوكى معلومات عن مثيرات خارجية ، وحين تتكامل وتتضح معانى تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات محددة ، وحيث يستهدف النظام تحقيق أهداف ورغبات معينة ، فإنه يميل إلى اتخاذ مواقف تجاه تلك المدركات . فالمدركات التى يرى النظام السلوكى أنها معاونة له فى تحقيق أهدافه ، تلك التى تتقبل أنماط استجاباته يتخذ حيالها موقفاً إيجابياً يتسم بالتأييد والقبول . أما تلك المدركات التى لا تسهم فى تحقيق النظام السلوكى لأهدافه فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة . وبصفة عامة تمثل عملية تكوين الاتجاهات إحدى العمليات الوسيطة (شأنها شأن التعلم) التى تتوسط المرحلة بين إدراك المعلومات من ناحية واتخاذ قرار بشأنها من ناحية أخرى .

وتتفاوت عملية تكوين الاتجاهات فى النظم السلوكية من مجرد اتخاذ مواقف منفردة حيال موضوعات بذاتها إلى تكوين معتقدات وعقائد متكاملة ومترابطة بشأن قضايا وأمور متصلة ومتداخلة .

الدافعيـــــة :

لابد لكى تؤدى المثيرات الخارجية إلى إحداث حركة فى النظام السلوكى من أن تتوافر لهذا النظام الرغبة فى الاستجابة . بمعنى أن السلوك يتجه دائما إلى تحقيق رغبات وأهداف النظام السلوكى . ونستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر للنظام هو المحافظة على حالة من التوازن النسبى فى علاقته بالمناخ من ناحية وفى تركيبه الذاتى من ناحية أخرى . وحيث يتعرض النظام لمثيرات خارجية (بالإضافة إلى مصادر ذاتية للاثارة) فانه يعانى من حالات متباينة من اختلال التوازن . ويدرك النظام

فى حالات الاختلال هذه فرصاً لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الإشباع ودرجات أكبر من انجاز أهدافه . كما يدرك فى حالات أخرى مخاطر تحتم ضرورة التنازل عن قدر من الإشباع الحالى والتضحية بقدر من الإنجازات التى سبق تحقيقها وذلك كثمن لاستعادة النظام السلوكى لتوازنه المفقود .

وبذلك فإن الدافعية هى العملية الذهنية المستمرة التى يحدد بها النظام السلوكى رغباته وحاجاته ويستخدمها فى توجيه باقى العمليات الذهنية وصولا إلى اختيارات مناسبة لأنماط السلوك الممكنة .

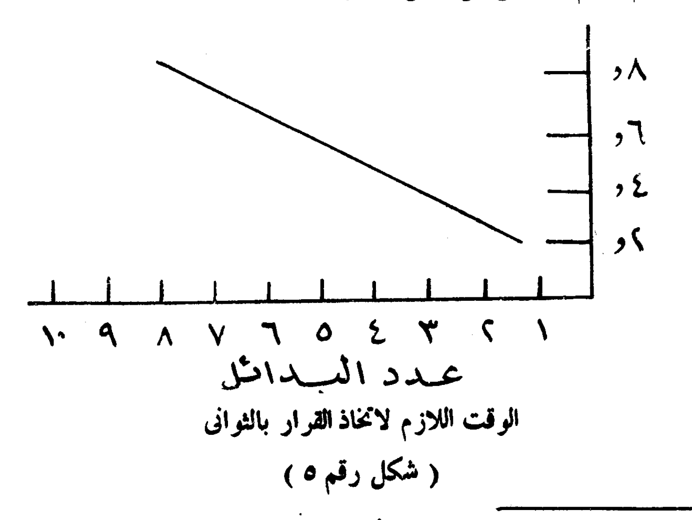
وتكون الدافعية بذلك عملية مساعدة فى توجيه السلوك وتحديد درجة قوته واستمراره . وهى عملية متجددة إذ أن حالات اختلال التوازن متكررة ومتجددة ومن ثم تنشأ دائماً فرص للنظام لاكتساب رغبات ومستويات إشباع أعلى ، كما تهدده باستمرار فرص أخرى للحرمان من بعض الإشباع الذى تحقق فعلا .

وتعتمد عملية الدافعية على مصدرين رئيسين للمعلومات : المصدر الأول هو المثيرات الخارجية التى تعكس للنظام السلوكى الفرص المتاحة فى المناخ لإشباع أعلى أو جديد وبالتالى تتكون دوافع إيجابية توجه السلوك ناحية الحصول على تلك الفرص ، أو تعكس احتمالات الحرمان والمخاطر ومن ثم تتكون دوافع سالبة تستهدف تجنب تلك المخاطر . أما المصدر الثانى للمعلومات فهو المؤثرات والإيحاءات الصادرة عن النظام ذاته والتى تعكس حالات نقص الإشباع (أو زيادته) وبالتالى تسهم فى عملية تكوين الدوافع .

اتخاذ القرارات :

تتبلور المعلومات الواردة للنظام السلوكى عن المثيرات الخارجية بعد تحليلها ودراستها فى شكل مجموعة من البدائل أو الاختيارات وهنا تبدأ العملية الذهنية الأخيرة والهامة وهى أن يختار النظام أحد تلك البدائل لكى يترجم فى شكل سلوك أو استجابة . وتمر عمليه اتخاذ القرارات عادة بعدة مراحل فى ذاتها ويستخدم النظام السلوكى عددا من القواعد والمعايير التى يستند إليها فى اتخاذ قراره .

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعا لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف . وبناء على ذلك سنجد حالات كثيرة يصل فيها النظام السلوكي إلى قرار ومن ثم تبدو الاستجابة في وقت قصير نسبياً قد يبدو أحياناً وكأنه رد فعل تلقائي أو آلي للمثير الخارجي. تلك هي القرارات الروتينية التي اعتمدها النظام السلوكي واختبر نتائجها ووجدها في صالحه ومن ثم يميل إلى تكرارها كلما تهيأت الظروف (نلاحظ هنا أثر عملية التعلم)(١) ، وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي يستغرقه النظام السلوكي في الوصول إلى قرار حيث تكون المشكلة موضع البحث جديدة في نوعها لم يألفها النظام بعد ، أو حيث ترتفع درجة تعقيدها . والشكل التالي يصور العلاقة بين درجة تعقد المشكلة المتمثلة في عدد البدائل المطروحة للاختيار من ناحية وبين الوقت اللازم للنظام السلوكي كي يصل إلى قراره(٢) :



الوقت اللازم لاتخاذ القرار بالثواني

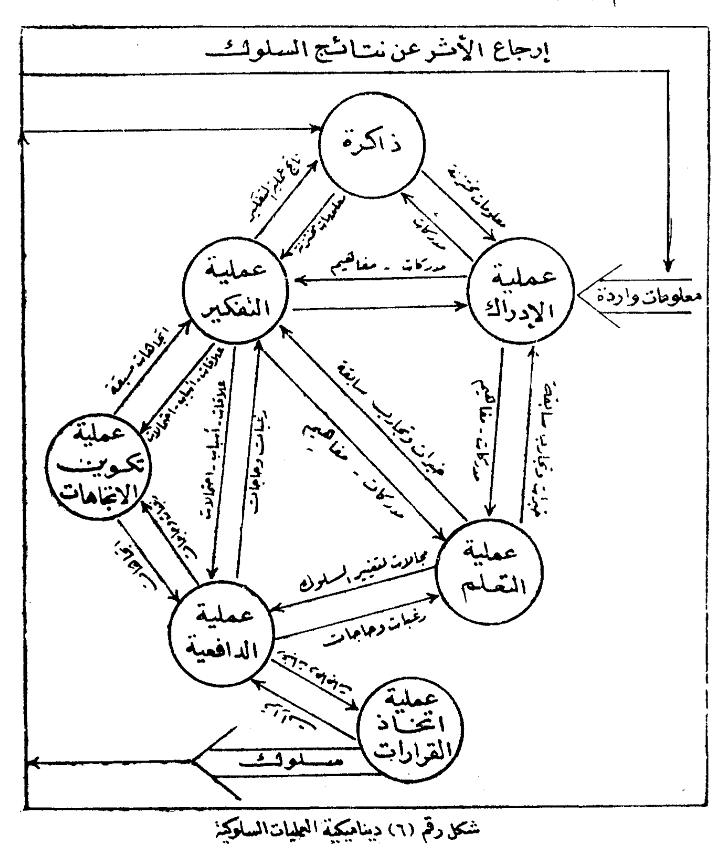
(شكل رقم ٥)

---

(١) سنعود الى تفصيل عملية التعلم وآثارها السلوكية في الجزء الثالث من هذا الكتاب .

(٢) Fitts, P., The Influence of Response Coding on Performance in motor tasks. In Current Trends in Information Theory. Pittsburg : University of Pittsburg Press, 1953.

تلك هى العمليات الذهنية الأساسية التى تتعامل مع المعلومات التى استقبلتها أدوات الاستقبال الحسى فى النظام السلوكى . ويمكن تصوير تتابع تلك العمليات وعلاقاتها المتداخلة حتى تنتهى إلى سلوك مشاهد كما فى الشكل التالى رقم (٦) .



شكل رقم (٦) ديناميكية العمليات السلوكية

شكل رقم (٦)

ديناميكية العمليات السلوكية

المخرجات :

إن المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية هى أنماط السلوك المشاهدة أو الباطنة . ونقصد بأنماط السلوك هذه أيا من الأمور الآتية :

١ — الأفعال : Actions

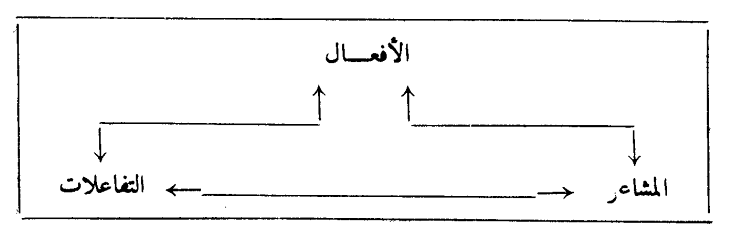
وهى كل ما يصدر عن النظام السلوكى من تصرفات كالعمل ، والكلام والكتابة ، والقراءة ، واللعب ، والبيع ، والشراء إلى آخر ما يمكن تصوره من أنشطة . وتتطلب الأفعال عادة أن يبذل النظام السلوكى قدراً من الجهد أو الطاقة وتتبدى فى شكل حركات متباينة يستغرق أداؤها وقتا يختلف بحسب اتجاهات تلك الحركات ومدى بساطتها أو تعقدها .

٢ — التفاعل : Interaction

ويرمز التفاعل إلى الاتصالات التى تتم بين الإنسان وغيره من الأفراد وقد نعبر عن التفاعل بأنه نوع من الفعل Action إذا كان النظام السلوكى موضع الدراسة هو البادىء بالاتصال كما هو الحال حين يوجه الأستاذ المحاضر سؤالا إلى أحد طلبته . وقد يكون التفاعل هو نوع من رد الفعل Reaction أو ذلك حين يجيب الطالب عن سؤال أستاذه . ومن ثم فاننا نستطيع أن نصف عمليات التفاعل بأنها سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة .

٣ — المشاعر : Sentiments

والمشاعر هى أنماط العاطفة التى تنمو فى النظام السلوكى أثناء ممارسته للأفعال واشتراكه فى التفاعلات مع الآخرين . ومن مثل هذه المشاعر أمور الحب والكراهية والثقه والإيمان وغيرها . وتسهم المشاعر فى تأكيد أو إضعاف آثار الأفعال والتفاعلات التى تصدر عن النظام السلوكى . كذلك فان للأفعال والتفاعلات تأثيرها هى الأخرى على المشاعر . وبذلك فتلك الأشكال الثلاثة للمخرجات السلوكية تتشابك عادة وتتداخل كما يتضح من الشكل التالى رقم (٧) .



شكل رقم (٧)

العلاقة بين المخرجات السلوكية

والآن بعد مناقشتنا لأجزاء النظام السلوكى الثلاثة باختصار لا بد من استكمال تحليل الدورة السلوكية بأن نأخذ فى الاعتبار أن النظام السلوكى يعمل على تحسب نتائج السلوك وردود أفعالها لدى النظم السلوكية الأخرى فى المناخ المحيط وذلك عن طريق مايسمى بعملية « إرجاع الأثر» Feed back وتتم هذه العملية فى صورة معلومات جديدة تصل إلى النظام السلوكى بالطرق السابق شرحها . وتسهم هذه المعلومات فى إثارة عمليات سلوكية جديدة قد تسفر عن تأكيد المخرجات أو تغييرها .

وخلاصة ما توصلنا إليه من تحليلنا للسلوك الإنسانى حتى الآن أنه يتخذ نموذج النظام المفتوح المتعامل مع المناخ والمتفاعل معه ، كما تنطبق عليه جميع الاستنتاجات المستمدة من فكرة النظام .

الجزء الثانى :

المدخلات فى النظم السلوكية

Inputs of the
Behavioral Systems

الفصل الرابع : المدخلات الأولية ..

الفصل الخامس : المدخلات الاجتماعية

الفصل السادس : المدخلات التنظيمية

مقـدمة :

تناولنا فى الجزء الأول عرضاً للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة أوضح لنا أهمية دراسة وتحليل السلوك الإنسانى سعيا إلى تفسيره والتنبؤ به ثم محاولة التحكم فيه أو السيطرة عليه بدرجة أو أخرى .

ثم انتقلنا إلى دراسة لأحد المفاهيم العلمية الحديثة وهو مفهوم النظم حيث اتجهنا إلى اعتباره إطاراً علمياً وموضوعياً مناسباً لتحليل الظواهر السلوكية نظرا للمنطق الذى يستند إليه وللفوائد التحليلية التى يوفرها للباحثين .

وقد انتهينا إلى تصوير سريع للنظام السلوكى وأوضحنا باختصار مكوناته والعلاقات الرئيسية بينها .

والآن نستهدف فى هذا الجزء الثانى من الكتاب تحليل المدخلات التى تسهم فى تحريك العمليات السلوكية . وللمدخلات فى النظم السلوكية أهمية خاصة إذ هى تمد النظام بمصادر الطاقة ومثيرات الحركة التى بدونها لايكون له أى فعالية تذكر .

وينقسم الجزء الحالى إلى ثلاثة فصول ، يتناول الأول منها (الفصل الرابع فى الترتيب العام للفصول) النوع الأول من المدخلات ، وهو ما أطلقنا عليه تعبير المدخلات الأولية . ويتناول الفصل الثانى من هذا الجزء المدخلات الاجتماعية ، ثم يختص الفصل الأخير بالمدخلات التنظيمية .

الفصل الرابع

المدخلات الأولية

Primary Inputs

تمهيد :

رأينا فى الجزء الأول كيف أن السلوك الإنسانى يتخذ شكل نظام مفتوح ومن ثم درجنا على التعبير عنه بالنظام السلوكى . وقد اتضح لنا أن المدخلات هى الركن الأول فى النظام السلوكى الذى يثير فيه الحركة ويبعث النشاط . والآن نتجه إلى تحليل هذه المدخلات فى محاولة لتبين حقيقتها وأنواعها وطبيعة تأثيرها فى النظم السلوكية .

ولكن نستطيع إدراك حقيقة النوع الأول من المدخلات فى النظم السلوكية لابد لنا من التمييز بين قسمين أساسيين منها . القسم الأول هو المدخلات الأساسية Basic وهى مجموعة الخصائص والصفات التى تميز النظام السلوكى عن غيره من النظم السلوكية . ومصدر تلك الخصائص أو الصفات أساسا هو عملية الخلق الأساسية التى تتبدى فيها عظمة الخالق جل شأنه وفيها يسبغ على الإنسان خصائص تمثل اللبنات الأولى فى كيانه النفسى ومن ثم نعتبرها نحن من بين المدخلات الأولية أو المبدئية التى تسهم فى تحريك النظام السلوكى . وهذه الخصائص الأساسية وإن كانت قابلة للتعديل والتغيير بتأثير ظروف المناخ وعلاقته بالنظام السلوكى ، إلا أنها تحتفظ بالسمات العامة لها لفترات طويلة نسبيا .

أما النوع الثانى من المدخلات الأولية فى النظم السلوكية (وهو المدخلات الطبيعية) فيتصف بالتجدد والتنوع ، وهى المدخلات التى تعكس ظروف البيئة المادية وأوضاعها والتغير فيها ، كما تعكس موقف النظام السلوكى ومركزه بالنسبة لعناصر المناخ المادى .

ماهية المدخلات الأساسية :

يتميز كل إنسان بمجموعة من الخصائص التى تتكون حتى من قبل أن يولد إلى الحياة . وتستمر تلك الخصائص تعايش الإنسان خلال مراحل حياته المختلفة وإن كانت تخضع لدرجات من التعديل والتطوير . ولكن المهم أنها تعتبر من المحركات الدائمة للسلوك الإنسانى حيث توفر قدرا من الاستثارة يكفى لتحريك الأنشطة السلوكية حتى ولو تخيلنا أن المناخ المحيط قد توقف عن إرسال مثيرات خارجية إلى النظام السلوكى .

وبالتالى فإن المدخلات الأساسية ينطبق عليها وصفنا السابق للمدخلات جميعا فى كونها تصل إلى النظام السلوكى فى صورة معلومات تتخذ رموزاً وأشكالا متباينة ولكن هذه المدخلات تختلف عن غيرها من المدخلات الأخرى فى أمرين : الأول أنها تصدر عن النظام السلوكى ذاته بينما تأتى المدخلات الأخرى من المناخ المحيط ، والثانى أنها تثير السلوك دون أن تستطيع توفير التوجيه اللازم له .

وسوف ندرس المدخلات الأساسية الآتية :

١ — القوى الدافعة الأساسية Basic Drives

٢ — الطاقات الأساسية Basic Aptitudes

٣ — القدرات الأساسية Basic Abilities

إن هذه المدخلات الأساسية تشكل المثيرات الأولية للسلوك الإنسانى فى مراحل العمر المبكرة حين لايكون للمدخلات الأخرى أثر يذكر فى تحريك السلوك لعدم قدرة النظام السلوكى على إدراك المناخ المحيط وعناصره . ثم تستمر تلك المثيرات فى تحريك أنماط معينة من السلوك فى فترات العمر التالية ، ولذلك فإن العمليات السلوكية الناشئة عنها سوف تميل إلى البساطة والروتينية نظراً لتكرار حدوث تلك المثيرات على فترات دورية متكررة . كذلك فإن آثارها على حركة النظام السلوكى تتضاءل كلما زاد انفتاحه على المناخ واستقباله للمعلومات عن المثيرات الخارجية .

القوى الدافعة الأساسية :

تتكون القوى الدافعة الأساسية (أو الفسيولوجية) من بعض الحاجات الجسمانية التى تنشأ فى الإنسان (الكائن الحى عموما) بسبب طبيعة تكوينه الفسيولوجى . وتلعب المعلومات الواردة إلى النظام السلوكى عن هذه الرغبات دوراً هاما فى إثارة السلوك . ومن أهم هذه الرغبات مايلى :

١ — الجوع : Hunger

تتمثل أهمية الجوع فى أن عملية الاغتذاء هى من العمليات الرئيسية فى صيانة الجسم الإنسانى وحماية الحياة واستمرارها ، ويحتل الجوع مرتبة أولى فى تحريك السلوك فى المراحل المبكرة من عمر الإنسان . ثم ينتقل إلى مرتبة أدنى بعد تقدم الإنسان فى العمر واكتسابه لدوافع جديدة من خلال التعلم (معايشة المناخ المحيط) .

ويتخذ الجوع شكل المدخلات فى النظام السلوكى حيث أن نقص المواد الغذائية اللازمة للجسم أمر ينعكس على التركيب الكيمائى للدم مما يستثير بعض الغدد لإفراز عصارات فى الدم تسبب تقلصات وانقباضات فى الأمعاء . ويستقبل النظام السلوكى تلك التقلصات باعتبارها رموزاً أو إشارات (معلومات) تفسر حالة عدم توازن ذاتية أو داخلية . وباستقبال هذه المعلومات الذاتية تبدأ العمليات السلوكية فى الحركة لكى تصل إلى القرار بتحريك النظام السلوكى لكى يستعيد الجسم توازنه عن طريق الحصول على الطعام . ونلاحظ فى هذا الصدد أن المخرجات السلوكية الناشئة عن مثير الجوع Hunger Stimulus تختلف باختلاف تطور النظام السلوكى . ففى حالة الأطفال حديثى الولادة لن تعدو هذه المخرجات أن تكون مجموعة من الحركات والتشنجات والصراخ التى لاتستطيع بذاتها تحقيق الاشباع اللازم . ولكن حين ينمو الطفل فان المخرجات تتعدل لكى تتخذ شكل حركات هادفة الى الحصول على الطعام .

وحين يحصل الإنسان على الطعام اللازم يتعدل التركيب الكيمائى للدم بتوافر خصائص هذا الغذاء فيه ، ومن ثم تتوقف الإفرازات المسببة

للتقلصات فى المعدة وبالتالى يستعيد الجسم الإنسانى توازنه وتتوقف المعلومات الدالة على الجوع عن التدفق إلى النظام السلوكى .

٢ — العطش : Thirst

يماثل العطش الجوع فى تأثيره على النظام السلوكى . إن نقص كمية الماء فى جسم الإنسان يترتب عليه حالة من اختلال توازن النظام السلوكى تتضح معالمه فى جفاف الحلق . ويعتبر هذا الجفاف بمثابة مثير (معلومات) عن الحالة الجديدة للنظام يستثير العمليات السلوكية المختلفة إلى أن يحدث السلوك الهادف إلى إشباع الرغبة فى تخفيض حالة العطش ، ومن ثم استعادة النظام السلوكى لحالة التوازن مرة أخرى .

٣ — التنفس : Respiration

وتمثل حاجة الإنسان إلى استنشاق الهواء قوة دافعة طبيعية تعمل على تحريك السلوك فى الاتجاهات المحققة للمستوى المطلوب من تلك الحاجة . وطالما يحصل الإنسان على القدر الصحيح من الهواء (حيث تتناسب معدلات الأوكسجين وثانى أكسيد الكربون فى الدم) ، فإن النظام السلوكى يكون فى حالة توازن . ولكن إذا حدث مايخل بتلك الحالة كما فى حالات الاختناق ، فإن الرغبة فى التنفس تعمل على تحريك النظام بحيث يسعى إلى توفير القدر اللازم من الهواء الصالح . وهكذا حين يسترد الإنسان توازنه بعد توافر الهواء ينخفض أثر هذه القوة الدافعة فى تحديد المخرجات السلوكية.

وهناك إلى جانب الجوع والعطش والتنفس قوى دافعة طبيعية أخرى منها قوى الجنس والأمن أو حماية النوع . وجميع تلك القوى الدافعة تقوم بدور المثير للسلوك حيث ترد إلى النظام السلوكى معلومات عن مدى احتياج الإنسان اليها وعن قدر الإشباع الحقيقى المتاح منها ، وحين تعلن المعلومات الواردة عن نقص الإشباع الفعلى منها بالقياس إلى قدر الإشباع المستهدف ، فإن هذا الشعور بالنقص يعمل على استثارة الحركة السلوكية لكى تنتج أنواع وأنماط من الأفعال الإنسانية الهادفة إلى تخفيض الشعور بالنقص واستعادة التوازن المفقود للنظام السلوكى

الطاقات الأساسية :

يتمتع كل إنسان بعدد من الطاقات Aptitudes الأساسية التى تمثل ما خصته به الطبيعة من مواهب خاصة وإمكانيات لممارسة أنواع معينة من السلوك . وتلك الطاقات تلعب دوراً هاما فى النظام السلوكى تجعلنا نعالجها هنا باعتبارها أحد المدخلات فى النظم السلوكية . إذ تمثل هذه الطاقات الإطار أو الأساس الذى يتم فى ضوئه ممارسة النظام للأنشطة والعمليات السلوكية المختلفة . ونقصد بذلك أن توافر طاقات معينة لدى الإنسان يعكس مايمكن أن يقوم به من أعمال تعتبر معلومات مبدئية مختزنة لدى النظام السلوكى يستخدمها فى اختيار أشكال الاستجابة الممكنة بالنسبة للمثيرات الخارجية التى يتعرض لها .

وعلى سبيل المثال ، فإن الإنسان الذى يتمتع بطاقة ميكانيكية Mechanical Aptitude (١) نجده أكثر ميلا لاستقبال المعلومات والتعرض للمثيرات ذات الصلة بالموضوعات الميكانيكية ، كما أنه يكون أكثر استعدادا للاستجابة لها وممارسة أشكال من السلوك التى تتطلب مهارات ميكانيكية أيضاً .

وتنقسم الطاقات الخاصة إلى أنواع مختلفة يمكن أن نذكر منها الآتى :

١ — الطاقات الفنية .

٢ — الطاقات الميكانيكية .

٣ — الطاقات العلمية .

٤ — الطاقات الرياضية .

ويجب أن نلاحظ التداخل والتشابك بين تلك الطاقات باعتبارها مدخلات أساسية إلى النظام السلوكى ، وبين أنواع المدخلات الأخرى إلى

---

(١) نقصد بالطاقة الميكانيكية أن الانسان يتمتع بدرجة عالية من احتمال النجاح فى ممارسة الأعمال الميكانكية نظرا لتوافر المهارات الأساسية اللازمة لهذا النجاح عنده بشكل طبيعى أى لم يخضع لتدريب أو إعداد خاص .

النظام . فالطاقات توجد فى الإنسان لأسباب طبيعية فى صورة ميول أو استعدادات دفينة ، ثم بتأثير المناخ وظروفه فانها قد تنمو وتنطلق أو قد تنكمش وتتضاءل إلى أن تختفى تماما .

وما يهمنا فى موضوع الطاقات الأساسية هو أننا بالتعرف على ما يمتلكه النظام السلوكى منها ، نستطيع التنبؤ بتأثيرها فى تشكيل المدخلات الأخرى وأثرها على كيفية استقبال النظام السلوكى لها ، وبالتالى المنطلقات التى تتخذها العمليات السلوكية . وهكذا نستطيع — جزئيا — أن نفسر حركة النظام السلوكى وما تنتهى إليه من أنماط الأفعال والتصرفات .

ولابد من الإشارة إلى حقيقة هامة هى أن توافر الطاقة لدى الإنسان لايعنى بالضرورة أنه يمتلك القدرة على استخدامها . فنحن حين نقول أن شخصا ما يمتلك طاقة موسيقية فليس معنى هذا بالضرورة أنه موسيقى ماهر ، بل ما نقصده أنه من المحتمل أن يصبح موسيقيا ماهراً إذا توافر له التدريب السليم .

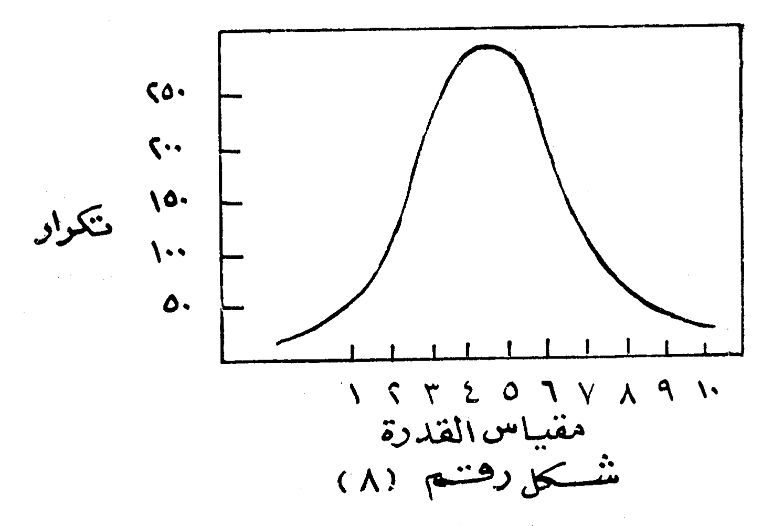
القدرات الأساسية :

يشير تعبير القدرات الأساسية إلى تلك الأفعال والتصرفات التى يستطيع الانسان القيام بها . مثال ذلك أن الانسان قد يستطيع القراءة أو الكتابة ومعنى ذلك أنه يتمتع بقدرة معينة على ممارسة تلك الأعمال .

ووجه التفرقة بين القدرة Ability والطاقة Aptitude أن القدرة تشير الى مايستطيع الانسان القيام به فعلا ، بينما تعبر الطاقة عن الأشياء التى يحتمل أن يتمكن من القيام بها مستقبلا . فالشخص الأمى الذى لايقرأ ولا يكتب محروم من القدرة على القيام بتلك الأفعال ولكنه يمتلك الطاقة على تعلمها ومن ثم ممارستها ، أى أن القدرة هى الطاقة المتحققة فعلا ، أو الطاقة هى القدرة المحتملة .

ومن الواضح أن توزيع القدرات بين البشر يختلف وأنه يميل الى أن يتخذ شكل التوزيع الطبيعى عادة Normal Curve حيث يتمتع قلة من البشر بقدر عال جداً من قدرة معينة ، وقلة أخرى بقدر ضئيل من هذه القدرة

بينما تتركز أغلبية البشر حول القيمة الوسطى لتلك القدرة . والشكل التالى رقم (٨) يصور نموذجا للتوزيع الطبيعى لاحدى القدرات الانسانية .



شكل رقم (٨)

ويرجع اختلاف توزيع القدرات الأساسيه بين البشر الى عوامل مختلفة منها عامل الصدفة البحتة وهى العوامل المسببة للظاهرة والتى نعجز عن تحديدها وتعريفها . كذلك تتدخل العوامل الوراثية فى تحديد توزيع القدرات الأساسية . كما يعود بعض الاختلاف الى عوامل البيئة الاجتماعية والمادية التى ينشأ فيها الانسان .

وتتنوع القدرات الانسانية تنوعا كبيرا ، ولذلك سوف نقصر دراستنا هنا على واحدة فقط منها كمثال لما نريد إثباته من تأثير تلك القدرات على حركة النظم السلوكية . وسيكون محل دراستنا « الذكاء » Intelligence باعتباره من أهم تلك القدرات . ومن التعريفات الشائعة عن الذكاء أنه « القدرات على التكيف مع الظروف والمواقف المتحددة والمتغيرة » . ومن هنا يمكن قياس الاختلاف فى الذكاء بين الأفراد من خلال قياس مدى قدراتهم على التكيف مع ظروف متغيرة ومعقدة .

وتجدر الاشارة الى أن الذكاء فى حقيقة الأمر لايشير الى قدرة وحيدة بل إنه ظاهرة تعكس آثار قدرات مختلفة فى ذات الوقت .فلاشك أن القدرة على التذكر Memory Ability والقدرة على الادراك Perceptual Ability والقدرة على التفكير Reasoning Ability قد تتداخل فى تحديد كيفية تكيف الانسان للمواقف المختلفة .

وقد اتفق الرأى بين علماء النفس من سنوات بعيدة الى استبعاد فكرة وجود قدرة ذكاء عامة ، بل هم يميلون الى قبول فكرة تفاعل عدد من القدرات المتخصصة لانتاج ظاهرة الذكاء (١) . ومن بين هذه القدرات المتخصصة ما يلى :

١ — القدرة على التعبير بالكلام .

٢ — القدرة على التعامل بالأرقام .

٣ — القدرة على التعامل مع العلاقات المكانية .

إن حديثنا عن القوى الدافعة الأساسية والطاقات والقدرات الأساسية باعتبارها من المدخلات فى النظم السلوكية يعتمد على منطق بسيط ، هو أن تلك الأمور والصفات التى يتمتع بها الانسان تتكامل فى كل شخص لتكون مجموعة من الميول أو الاتجاهات المسبقة Predispositions التى تؤدى وظيفة هامة فى تحديد اختيار النظام السلوكى للمعلومات عن المثيرات الخارجية وكيفية استقباله لها من ناحية ، كما تعمل على إثارة وتوجيه العمليات السلوكية فى اتجاهات معينة من ناحية أخرى .

ويتجه بعض المفكرين إلى تصنيف تلك المدخلات تحت صفة «المدخلات الانسانية » (٢) حيث يقسمها الى ما يلى :

---

(١) Cruze, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., 1961.

(٢) Seiler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior. Homewood, Ill. Irwin and The Dorsey Press, 1967, pp. 51-86.

١ – القدرات ويقصد بها صفات الذكاء ،المواهب ، مستوى النشاط ، سرعة الاستجابة ، المدى البصرى والسمعى ، القوة العضلية ، القدرة على التنسيق ، المزاج ، كما تضم المهارات اليدوية والحسية والقدرة على حل المشكلات الناتجة عن المعرفة والمران .

٢ – المعلومات والمفاهيم السابق إدراكها ، وهى ما يكون الهيكل الفكرى للانسان . وهذا الهيكل الفكرى يضم كل المفاهيم والقواعد التى يعتمد عليها الانسان فى تنظيم خبراته عن العالم المحيط به ، واختيار أنواع المثيرات التى يعرض نفسه لها .

٣ – الدوافع التى يمكن تصنيفها أساساً حول مفهوم اللذة والألم

٤ – القيم Values وهى القواعد التى يحتكم اليها الانسان لتقدير سلامة الأشياء وحسنها أو قبحها .

وخلاصة الأمر إذن بالنسبة لهذه الطائفة من المدخلات أنها تسهم فى حركة النظام السلوكى بطريقين ، الأول هو الطريق المباشر أذ تعمل على إثارة العمليات السلوكية وصولا الى اشباع بعض الغايات (ومثال ذلك القوى الدافعة الأساسية) ، والثانى هو الطريق غير المباشر اذ تؤثر فى اختيار واستقبال النظام السلوكى للمدخلات الأخرى ومن ثم توجه العمليات السلوكية باسلوب مختلف .

ماهية المدخلات الطبيعية :

يعيش الانسان فى إطار مناخ مادى له صفات وخصائص معينة أبرزها حالة سطح الأرض التى يعيش عليها ودرجة استوائها أو تعقدها ، وحالة الطقس المحيط به ومدى تناسب درجات الحرارة والبرودة مع الكيان الانسانى ، وثمة أبعاد أخرى هامة للمناخ المادى تتمثل فى حالات الضغط الجوى ، الأمطار ، الرياح ، تباين درجات الحرارة وبين الليل والنهار ، الحدود الدنيا لدرجة الحرارة وحدودها القصوى ، ومدى التباين فى ظروف الطقس بين فصول السنة المختلفة .

ولكل تلك الخصائص المناخية المادية تأثيراتها وانعكاساتها على الانسان

باعتباره كائنا حيا له قدرات وطاقات جسمانية معينة ، كما أن له رغبات وأهدافا متنوعة . ونظرا لما يمكن أن يتحقق للكائن الانسانى من منافع أو أخطار نتيجة لتعرضه لظروف المناخ المادى ، فان خاصية أساسية من خصائص النظام السلوكى الانسانى هى القدرة على التكيف مع تلك الظروف المتغيرة تحقيقاً لحماية حياة الانسان وتأمين الجسم الانسانى من ناحية ، والحصول على قدر من الاشباع للرغبات الفسيولوجية والأساسيه يكفى لتأمين الحياة واستمرارها فى أفضل الظروف المناسبةللانسانمنناحيةأخرى .

فى ضوء تلك المعطيات ، فان النظام السلوكى معد بحيث يستقبل نوعا خاصا من المعلومات التى تصف الأوضاع والظروف السائدة فى المناخ المادى ، وما يعترى تلك الأحوال من تغيرات . وتعمل تلك المعلومات على تحريك النظام السلوكى لكى يتخذ من الأفعال أو الاستجابات السلوكية ما من شأنه أن يدعم علاقة الكائن الانسانى بالبيئة المادية المحيطة ويؤمن استمرار تفاعله معها بأعلى كفاءة ممكنة .

وتؤدى المعلومات الواردة الى النظام السلوكى عن أحوال المناخ المادى وظيفة المدخلات بشكل عام . ونحن نطلق عليها صفة المدخلات الطبيعية Natural Inputs نظرا لأنها تنقل الى النظام السلوكى آثار البيئة أو الطبيعة المحيطة .

ونلاحظ فى هذا الصدد أن النظام السلوكى يحتوى على أجهزة استقبال خاصة بتلك المثيرات . فالعين تستقبل المعلومات عن حالة الضوء وأوضاع وأبعاد الأشياء فى البيئة المادية وخصائصها (الى جانب غيرها من المعلومات المتعلقة بمثيرات غير طبيعية) . كذلك الأذن تستقبل أصوات الرياح والأمطار والبحار والأنهار وغيرها من مكونات البيئة . والجلد يغطى أدوات استقبال المثيرات المتعلقة بالحرارة والبرودة والضغط . كما يشم الانسان روائح الأماكن وما بها من اشياء طبيعية (وغير طبيعية كذلك) .

وتشمل المدخلات الطبيعية معلومات ليس فقط عن المناخ المادى الطبيعى بل أيضا معلومات عن المناخ المادى فى إطلاقه سواء كان من صنع الله

سبحانه وتعالى أم من صنع البشر . فالظروف المادية فى المصانع ووحدات الانتاج وما تحمله من أدخنة وروائح ودرجات حرارة متصاعدة . وماتثيره السيارات ووسائل النقل من غبار وأدخنة وضوضاء فى الشوارع ، ومايصدر من أصوات عن الطائرات وأجهزة الاستقبال الإذاعى وغيرها من أدوات وآلات ، كل تلك المثيرات تدخل تحت نطاق هذا النوع من المدخلات .

وبصفة عامة ، فان دورة هذه المدخلات فى النظام السلوكى ــ لاتختلف عن دورة المدخلات الأخرى . اذ يستقبل النظام تلك المعلومات الطبيعية بأدوات الاستقبال الخاصة بها ، ثم يفرزها فى صورة رموز واشارات معينة الى أجهزة التعامل مع المعلومات لكى يتم تحليلها و تفسيرها وإعطاؤها معان محددة ، ثم يتخذها النظام السلوكى ركيزة للمفاضلة واتخاذ القرارات

وتتبلور المخرجات السلوكية التى تصدر استجابة للمدخلات الطبيعية فى شكل حركات مادية أو أفعال تستهدف تعديل وضع الكائن الانسانى فى علاقته بالمناخ المادى .

وعلى سبيل المثال نستعرض فيما يلى أثر بعض تلك المدخلات الطبيعية التى تعكس ظروف المناخ المادى على العمليات السلوكية :

الحرارة والرطوبة :

ان للحرارة والرطوبة تأثيرا واضحا على حركة النظام السلوكى من خلال عملية تبادل الحرارة Heat Exchange . فدرجة حرارة الجو ونسبة الرطوبة به ومعدل توزيع الهواء كلها تصل إلى النظام السلوكى فى صورة معلومات تستقبلها أدوات الاستقبال الحسى ، ومن ثم تحرك العمليات السلوكية لانتاج استجابات فى صورة أفعال Actions تستهدف تخفيض الحرارة أو البرودة أو الرطوبة المحيطة بالانسان ، أو العمل على اعادة توزيع الهواء أو تجنب التيارات الهوائية . كذلك ينتج عن تأثير تلك المدخلات الطبيعية انتاج مشاعر معينة Sentiments وإحساس بالراحة أو التعب أو الشعور بالتفاؤل أو الاكتئاب وغيرها من المشاعر .

وعلى سبيل المثال فان ارتفاع الحرارة عن ٩٠ درجة (فهرنهيت)

يحدث استجابة من النظام السلوكى فى أحد اتجاهين . إما محاولة تخفيض الحرارة إذا كان ذلك ممكنا (مثل تشغيل جهاز لتكييف الهواء) أو تخفيض الجهد العضلى المبذول من الانسان إذا لم يكن فى استطاعته تخفيض حرارة الجو.

الضوضاء :

وللضوضاء أيضاً آثارها على حركة النظام السلوكى . فالاستجابة للضوضاء عادة تتمثل فى مشاعر بالضيق وعدم الراحة وكذلك محاولات للابتعاد عن مصادرها . من ناحية أخرى ، فهناك دراسات تثبت الآثار الايجابية لأنواع معينة من الأصوات (كالموسيقى) على الاستجابات السلوكية للعاملين التى تتمثل فى زيادة الانتاج وتحسن الروح المعنوية (١) .

وكذلك فهناك علاقة واضحة بين كثافة الضوء والاستجابات السلوكية فى العمل . وبشكل عام فان تدفق المدخلات الأولية بنوعيها إلى النظام السلوكى يمكن تصوره كالآتى :

مدخلات طبيعية :	**مدخلات أساسية :**
معلومات عن المناخ المادى المحيط بالانسان والتغيرات فى أوضاعه .	معلومات عن الحالات الذاتية للكائن الانسانى وما يتمتع به من قوى دافعة وطاقات وقدرات أساسية .

↓

مدخلات أولية

↓

النظام السلوكى

شكل رقم (٩)

(١) Glorig, A. and Wheeler, D. An Introduction to the Industrial Noise Problem.
Illinois Medical Journal, 107 (1), 1955.

الفصل الخامس

المدخلات الاجتماعية

Social Inputs

تمهيد :

يوجد النظام السلوكى (الانسان) فى أطار مناخ اجتماعى متكامل يضم ملايين من النظم السلوكية الأخرى التى تتخذ أشكال أفراد أو جماعات ومنظمات . كذلك تسرى فى المناخ الاجتماعى قواعد وأنماط للسلوك وتسيطر عليه وتنظمه مجموعات من النظم الاجتماعية Social Systems من ناحية أخرى ينظم المناخ الاجتماعى فى صورة طبقات Classes ويضم فئات وتجمعات على أسس مختلفة تعكس حالة معينة من التجزئة الاجتماعية Social Stratification

والانسان باعتباره أحد العناصر الكونة للمناخ الاجتماعى ، يجد نفسه فى موقف يحتم عليه التعامل مع هذا المناخ والتفاعل مع عناصره المختلفة . وتتسم العلاقة بين الانسان وبين المناخ الاجتماعى بظاهرة التأثير المتبادل . فالمناخ الاجتماعى يمارس تأثيرات مختلفة تهدف الى تطويع النظام السلوكى[1] اجتماعيا واخضاع أنماط الاستجابة الصادرة عنه للقواعد والمعايير السلوكية التى تتوافق مع الهيكل الاجتماعى ، وهذا ما يطلق علية عملية التطويع الاجتماعى Socialization أى ادماج قواعد السلوك التى يفضلها المناخ الاجتماعى ضمن معايير الاختيار التى يعتمد عليها النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته .

ومن ناحية أخرى ، فان النظام السلوكى يحاول هو الآخر فرض

---

(١) لعل القارىء قد أدرك الآن أننا نستخدم تعبير (النظام السلوكى) وكلمة (الانسان) باعتبارهما صفتين مترادفتين تعكسان نفس المعنى .

سيطرته على المناخ الاجتماعى وتطويعه ليتناسب مع القيم والمعايير التى يستند إليها ، ويتهيأ لتوفير فرص متعالية يتمكن بها النظام من تحقيق أهدافه . ويحاول النظام السلوكى فرض هذه السيطرة من خلال أنواع الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات الصادرة عنه والمشاعر التى يبديها كاستجابات لمحاولات التأثير التى يوجهها المناخ الاجتماعى إليه . كذلك فإن النظام السلوكى يسعى إلى تأكيد ذاته وتدعيم فرديته واستقلاله من خلال أسلوبه فى تعريض نفسه لمحاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعى وكيفية إستقباله وتفسيره لما يتم تعرضه له فعلا من مؤثرات .

أما المناخ الاجتماعى فانه يمارس عملية التطويع الاجتماعى من خلال أنواع مختلفة من المتغيرات Stimuli يرسلها الى النظام السلوكى فى صورة معلومات ورموز تأثيرية متنوعة نعتبرها نحن النوع الثانى من المدخلات إلى النظم السلوكية ويطلق عليها « المدخلات الاجتماعية » .

وتلك المدخلات الاجتماعية لها صفات وخصائص المدخلات جميعا فى كونها عوامل اثارة وتحريك للعمليات السلوكية تنتهى بصدور استجابات معينة عن النظام السلوكى .

وسوف تتركز دراستنا فى هذا الفصل على هذه الفئة من المدخلات التى تتسم بدرجة هامة من الخطورة فى مدى تأثيرها على النظم السلوكية مما يجعل كثرة من الباحثين يضعونها فى المرتبة الأولى بين مثيرات السلوك الإنسانى .

العلاقة بين النظام السلوكى والمناخ الاجتماعى

فى ضوء دراستنا لمفهوم النظام المفتوح نستطيع ادراك طبيعة العلاقة بين النظام السلوكى وبين المناخ الاجتماعى المحيط به . وبصفة عامة فان المناخ الاجتماعى يمثل البيئة الرئيسية التى يوجد فى اطارها النظام السلوكى ومنها يستمد مقومات نموه وتطوره اجتماعيا وحضاريا ، وإليها يوجه استجاباته وأفعاله المختلفة .

وعند التأمل فى حقيقة تلك العلاقة ، يمكن أن تحدد الأبعاد الآتية لها :

١ — يستمد النظام السلوكى الجانب الهام من أهدافه وقواعده فى الاختيار والمعايير التى يستند اليها فى اتخاذ القرارات من أوضاع وظروف المناخ الاجتماعى.

إذ يسعى النظام عادة إلى إحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق التوازن بينه وبين خصائص المناخ الاجتماعي المحيط. كذلك فان جانبا هاما من القيم والمفاهيم التي تحرك العمليات السلوكية وتثير النشاط فى النظام السلوكي كلها تصل اليه من المناخ الاجتماعي عاكسة أحوال وتطورات معينة فيه.

٢ — إن النظام السلوكي يستمد الجانب الاكبر من الاشباع لرغباته وتطلعاته من خلال تفاعله مع عناصر ومكونات المناخ الاجتماعي. ومن ثم فان النظام السلوكي يعتمد اعتمادا أساسيا على إمكانيات تفاعله مع النظم السلوكية الأخرى المحيطة به التي تهيء له فرصا متباينة لممارسة عمليات الاشباع أو التأثير الهادفة إلى تحقيق نتائج معينة يرضاها.

٣ — يتجه النظام السلوكي بأفعاله وتصرفاته المختلفة إلى المناخ الاجتماعي المحيط هادفا منها إلى التأثير فيه وتعديل أوضاعه نسبيا بما يحقق له قدرة أعلى على تحقيق أهدافه ودعم فرص حصوله على الموارد والامكانيات اللازمة لممارسة نشاطة.

وتمر العلاقة بين النظام السلوكي والمناخ المحيط فى أطوار أو مراحل متصاعدة كالآتي:

- **المرحلة الأولى** — الاعتماد المطلق:

يكون النظام السلوكي فى تلك المرحلة لايزال فى طور تكونه الأول، ومن ثم يعتمد على المناخ الاجتماعي المحيط به اعتمادا كليا ومطلقا فى اشباع حاجاته المختلفة. وتتميز العلاقة فى هذه المرحلة بقبول النظام السلوكي لكل أشكال الرقابة الخارجية المفروضة عليه والرهبة الشديدة التي يحتفظ بها لأنماط السلطة الاجتماعية.

- **المرحلة الثانية** — الاستقلال السلبي:

وحيث تتكون للنظام السلوكي من المقدرات الذاتية والخبرات والمعلومات المختزنة ما يمكنه من تخفيض درجة اعتماده على المناخ الاجتماعي، نجده فى هذه المرحلة الثانية يميل إلى الاستقلال عنه فى صورة تباعد ونفور من أشكال الرقابة والتقييد الخارجية، ورفض محاولات التأثير الصادرة عن السلطة الاجتماعية بلا تمييز ومقاومة تلك المحاولات. فى تلك المرحلة أيضا يعمل

النظام السلوكى على استكمال بناء وتدعيم امكانياته الذاتية التى تحقق له الاستقلال الكامل عن المناخ فى المستقبل .

● **المرحلة الثالثة** — الاعتماد المشروط :

يعود النظام السلوكى إلى اكتشاف صعوبة المعارضة والمقاومة المستمرتين للمناخ الاجتماعى ، والآثار السالبة لمحاولته الانعزال والاستقلال عنه .كذلك فان نمو الطاقات الادراكية للنظام يجعله أقدر على تبين حقيقة الأوضاع السائدة فى المناخ الاجتماعى وطبيعة الفرص المتاحة لاشباع رغباته أو القيود المفروضة عليه . ومن ثم يعمد النظام إلى العودة للاعتماد على المناخ الاجتماعى ولكن بصورة غير مطلقة وبطريقة تعكس النمو والتطور والنضج الذى تحقق للنظام فى هذه المرحلة . وتتبدى صورة الاعتماد المشروطة فى قبول النظام النسبى لوجهات نظر ومطالب النظم السلوكية الأخرى . وفى التجائه إلى التعاون أو التنافس بدلا من الخضوع المطلق أو محاولته السيطرة الكاملة ، والدخول فى معاملات حذرة مع الآخرين .

● — **المرحلة الرابعة** — التفاعل والاعتماد المتبادل :

وفى هذه المرحلة يصل النظام السلوكى إلى درجة كافية من النضج والتوازن الذاتى يسمح له باقامة علاقات ايجابية مع عناصر المناخ الاجتماعى تتصف بالاعتماد المتبادل حيث يتأثر النظام بالمناخ ويعتمد عليه ، كما يؤثر هو فى المناخ ويقدم له العون والمساعدة .

ومن هذا العرض لطبيعة العلاقة بين النظام السلوكى والمناخ الاجتماعى ومراحل تطورها ، نكتشف حقيقة أساسية هى استمرار التفاعل بين الطرفين بشكل وإن اختلفت درجاته ومجالاته ، إلا أنه يمثل سمة رئيسية فى تكوين النظم السلوكية جميعا . ويتبلور هذا التفاعل بصفة أساسية فى تدفق مستمر من المعلومات الواردة إلى النظام السلوكى تحمل اليه محاولات التأثير الصادرة من المناخ الاجتماعى كما تحيطه بالتحولات والتغيرات فى عناصر المناخ وأوضاعه .

مدلول المدخلات الاجتماعية :

أوضحنا أن الطبيعة الأساسية للمدخلات الاجتماعية هى كونها معلومات واردة للنظام السلوكى من مصادر مختلفة بالمناخ الاجتماعى المحيط . ولكن السؤال

الذى يطرح نفسه الآن يتعلق بماهية المدلول الحقيقى لتلك المدخلات ، والاجابة على هذا التساؤل تتضح كالآتى :

١ — أن المدخلات الاجتماعية تحمل للنظام السلوكى معلومات عن فرص متاحة فى المناخ المحيط لتحقيق الاشباع المطلوب لبعض حاجاته . مثال ذلك أن ترد للنظام معلومات عن وظائف شاغرة ، أو مجالات للاستثمار . أو إمكانيات للاقتراض ، أو فرص للتعليم الى آخر ذلك من الفرص التى يمكن أن تنشأ فى البيئة المحيطة .

٢ — أن المدخلات الاجتماعيه تتضمن معلومات عن الشروط والمتطلبات التى يجب أن يلتزم بها النظام السلوكى فى استجاباته لتلك المثيرات حتى يستطيع الحصول على الاشباع اللازم . مثال ذلك المعلومات التى تحدد موعدا معينا لانتهاء فرصة التقدم بطلبات التوظيف أو المعلومات عن شروط الحصول على قرض من جهة حكومية ، أو المعلومات عن البيانات والمستندات الواجب تقديمها لجهة حكومية معينة من أجل الحصول على ترخيص بمزاولة مهنة معينة .

٣ — تتضمن المدخلات الاجتماعية معلومات للنظام السلوكى تساعده فى اختيار أهدافه وتحديد تطلعاته وتوقعاته بالنسبة لنفسه وما يمكن أن يحققه من انجازات . وهذه المعلومات تتعلق بالدرجة الأولى بالفرص المتاحة فى المجتمع والتى تحتاج إلى جهد وفكر لكى تتحول إلى واقع يعود بالخير على من يقدم هذا الجهد والفكر .

٤ — كذلك فان نوعا من المعلومات الداخلة إلى النظام السلوكى فى اطار المدخلات الاجتماعية يعكس للنظام توقعات الآخرين منه وأنماط السلوك أو الاستجابة التى تفرضها عليه طبيعة المركز Position الذى يحتله فى المناخ الاجتماعى والأدوار التى يمارسها Roles (١) من ناحية أخرى ، فان جانبا آخرى من هذه المعلومات يساعد النظام السلوكى فى تحديد توقعاته من الآخرين ومدى المعاونة أو المناوأة التى يحتمل أن يجدها منهم فى سعيه لتحقيق أهدافه .

---

(١) هذا ما يعبر عنه علماء الاجتماع بفكرة توقعات الدور Rolex Expectations وهى الأنماط السلوكية التى يتوقعها الناس من شخص معين بحكم قيامه بدور محدد كدور الأب أو المدرس أو البائع مثلا .

٥ — وثمة نوع آخر من المعلومات يندرج ضمن المدخلات الاجتماعية يتعلق بالموانع والعقبات والقيود التى يسنها المجتمع أو بعض هيئاته وفئاته وتمنع أو تعرقل النظام السلوكى عن محاولته تحقيق أهدافه . ومن الأمثلة على تلك المعلومات مايرد للنظام السلوكى بشأن القوانين والأنظمة والاجراءات للتعامل التجارى والاقتصادى ، والأوامر والقواعد المنظمة للعمل السياسى فى المجتمع وكذلك العادات والأعراف والتقاليد المنظمة للعلاقات الاجتماعية .

٦ — وأخيراً فإن النظـــام السلوكى يستقبل معلومات تصف التغيرات والتحولات فى الأوضاع والعلاقات الاجتماعية السائدة فى المناخ والتى فى ضوئها قد يقرر النظام تغيير أهدافه وتطلعاته . مثال ذلك ما يحدث فى المجتمعات النامية إذ تؤدى التحولات الاقتصادية والاجتماعية فيها إلى نبذ الأفراد لأنواع من الأهداف مثل ممارسة التمسك بالوظائف الحكومية والتحول إلى أهداف جديدة مثل ممارسة الأعمال التجارية أو المهن الحرة .

إن المدلول العام للمدخلات الاجتماعية على اختلاف أنواعها يمكن تصويره بشكل مبسط فى أنها تمارس وظيفتين أساسيتين :

الأولى هى نقل معلومات إلى النظام السلوكى تسهم فى الإخلال بحالة التوازن التى يتمتع بها ، وذلك بإشعاره بوجود فارق أو تباين بين أنماط سلوكه واستجاباته من ناحية وبين متطلبات أوضاع وظروف المناخ الاجتماعى من ناحية أخرى . أما الوظيفة **الثانية** للمدخلات الاجتماعية فهى مساعدة النظام السلوكى على استعادة توازنه النسبى من خلال طرح وتوضيح الفرص المتاحة فى المناخ الاجتماعى والمداخل الممكنة والمفضلة لتنمية وتدعيم علاقته بالمناخ .

ولعلنا نصل إلى تحليل أعمق للدور الذى تمارسه المدخلات الاجتماعية من خلال استخدام فكرة « التناقض الفكرى »(١) .

---

(١) Festinger, L. A Theory of Cognitive Dissonance (rev. ed., Evanston, In. : Row Peterson, Revised Editions, 1965)

وتقوم هذه الفكرة على أساس أن تواجد عناصر متناقضة فى الأفكار والمفاهيم لدى الإنسان تخلق حالة من التوتر والقلق يحاول أن يخفضها عن طريق إيجاد سبيل للتوفيق بينها . ويتركز المنطق الأساسى لنظرية فستنجر Festinger عن التناقض الفكرى فى فرضين رئيسين :

١ — أن وجود التناقض يمثل حالة نفسية غير مريحة ولا مرغوبة ، ومن ثم فالانسان الذى يعانى منها سوف يحاول التخلص من آثارها السالبة وأن يستعيد توازنه الفكرى Cognitive Consonance

٢ — أن الانسان الذى يعانى من التناقض الفكرى لن يحاول فقط تخفيض هذا التناقض ، بل إنه يميل أيضاً إلى تجنب المواقف والمعلومات التى من شأنها أن تزيد حالة التناقض لديه .

وفى ضوء التصوير السابق لفكرة التناقض الفكرى ، فان المعلومات الواردة للنظام السلوكى تحت لواء المدخلات الاجتماعية إما أن تكون متوافقة مع الرغبات والاتجاهات والتطلعات والخبرات والتجارب المختزنة أو تتعارض معها . وفى حاله التوافق فإنها سوف تستثير أنواعا من الاستجابات المتكررة أو الروتينية التى سبق للنظام ممارستها وصولا إلى بعض الاشباع المعتاد للرغبات . أما فى حالة التناقض فان النظام السلوكى يستثار إلى حالة من الحركة الشديدة الهادفة إلى التخلص من هذا التناقض . ويتمكن النظام السلوكى من استعادة توازنه وتوافقه الفكرى من خلال ثلاثة مداخل مختلفه :

أ — أن يحدث تغيير فى الأفكار والاتجاهات المستقرة به لكى تتوافق مع المعلومات الجديدة الواردة إليه .

ب — أن يحاول من خلال تصرفاته وردود فعله المختلفة إحداث تغيير فى المواقف والأوضاع الاجتماعية لكى تتوافق مع أفكاره ورغباته وتطلعاته .

جـ — أن يحدث توافق نسبى بين جانب من المعلومات عن المواقف والأوضاع الاجتماعية وبين جانب من أفكار الانسان واتجاهاته .

وفى جميع الحالات السابقة ، فإن المدخلات الاجتماعية تسهم فى إثارة حركة النظام السلوكى سواء كانت تلك الحركة نابعة من اختلال توازنه وسعيه لاستعادته أو نابعة من اكتشافه لملاءمة الأوضاع الاجتماعية وتوافقها مع أفكاره واتجاهاته ومن ثم يسعى إلى استثمارها والإفادة منها .

مصادر المدخلات الاجتماعية :

يستقبل النظام السلوكى المدخلات الاجتماعية من مصادر متعددة هى عناصر المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه ، وتأتى هذه المدخلات إلى النظام السلوكى فى صور مختلفة وبوسائل متباينة . وسنعرض الآن لأهم المصادر التى يتلقى النظام السلوكى مدخلاته الاجتماعية منها :

١ — الأفراد :

يتعامل الانسان مع غيره من البشر فى المناخ الاجتماعى تعاملات مختلفة وعلى مستوى فردى . بمعنى أن هناك عشرات ومئات من العلاقات التى تجمع بين الانسان وغيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفى العلاقة إلى تحقيق أهداف معينة من ورائها . وهذه العلاقات قد تتم بصورة مباشرة ومقصودة ، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتنقصها صفة القصد والتعمد. فالعلاقة بين المشترى والبائع هى من نمط العلاقات المباشرة المقصودة حيث يتجه المشترى عمداً إلى البائع بحثا عن سلعة معينة تشبع له حاجة محدودة، والعلاقة بين قائد السيارة الأجرة « التاكسى » وبين أى من الركاب الذين يطلبون خدماته أثناء اليوم هى من نوع العلاقات المباشرة غير المقصودة حيث لايتعمد الراكب اختيار سائق معين ، أما العلاقة بين أى اثنين من ركاب سيارة عامة أو المسافرين على طائرة ما فإنها من نوع العلاقات غير المباشرة وغير المقصودة حيث تتحكم عوامل المصادفة والاحتمالات فى احداث تلك العلاقة .

وما يهمنا ذكره أنه فى جميع تلك الأشكال وغيرها من تعاملات النظام السلوكى مع أفراد المجتمع فإنه يحصل منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على العديد من المعلومات عن مواقف وأوضاع اجتماعية تؤدى وظيفة

المدخلات بالنسبة إليه(١) . كذلك يهمنا أن نشير إلى أن فرص نشأة هذه العلاقات وتجددها بين النظام السلوكى وبين الأفراد الآخرين هى فرص لا نهائية العدد .

٢ ــ الجماعات :

ينتمى الانسان إلى جماعات محددة يشارك فى فعالياتها ويسهم فى تحقيق أهداف معينة من خلال انجازاتها . وهو يحصل من هذا الانتماء على إشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية التى يصعب عليه (أو يستحيل فى بعض الأحيان) إشباعها منفردا .

والفرد فى عضويته للجماعة وفى اتصاله بأعضائها الآخرين يكون فى موقف يجعله عرضة باستمرار لمحاولات تأثير مختلفة تأتى إليه فى صور معلومات ورموز وإيحاءات تعمل جميعا على تحريك عملياته السلوكية ومن ثم توجيه سلوكه .

إن الانسان يلتحق بالجماعة لأنها توفر له فرصا متجددة لاشباع حاجات ذات أهمية له . فالانسان يحصل من الجماعة على الشعور بالاشباع الاجتماعى Social satisfaction أى شعور الانسان بالارتياح لكونه عضوا مقبولا ومرغوبا فيه من أفراد آخرين . إن عضوية الجماعة توفر للانسان الشعور بالانتماء Belonging كذلك هو يستمد منها الشعور بالأمن والاطمئنان لوجوده بين أفراد قادرين على حمايته وراغبين فى مساعدته . من ناحية أخرى ، فالانسان حين يشارك فى أعمال الجماعة فانه يستشعر الرضا والفخر لأنه يقوم بعمل له قيمة اجتماعية ، كما أن هذه المساهمة تتيح له فرصا لممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين واستثمار خبراته وقدراته .

ولا تقتصر المدخلات الاجتماعية الواردة إلى النظام السلوكى على الجماعات الرسمية وغير الرسمية التى ينتمى إلى عضويتها ، بل هو يستقبل

---

(١) يلاحظ القارئ أيضا أن النظام السلوكى كما يستقبل معلومات من أفراد المجتمع ؛ فانه يرسل أيضا معلومات لهؤلاء الأفراد من خلال أنماط سلوكه واستجاباته التى تمثل مدخلات اجتماعية بالنسبة لهم .

مدخلات اجتماعية متنوعة من جماعات أخرى عديدة هو ليس عضوا فيها بالضرورة ، بل هو يتطلع إلى عضويتها Reference group أو هو يلتمس الفرص للانتماء إليها .

وكما هو الشأن فى حالة العلاقات مع الأفراد ، فان المعلومات الواردة من الجماعات قد تأتى بصور مباشرة أو غير مباشرة ،وهى جميعاً تسهم فى تحريك العمليات السلوكية وبالتالى توجيه النظام السلوكى نحو استجابات معينة .

٣ — النظم الاجتماعية :

وهى مجموعة الأشكال المقررة اجتماعيا لأساليب السلوك فى المجتمع ، أو هى القواعد الموضوعة والمعترف بها والتى تحكم العلاقات بين أفراد المجتمع . وبالتالى فان النظم الاجتماعية هى فى حقيقة الأمر مجموعة من التعليمات والأوامر والنواهى والمغريات التى تستقطب سلوك أفراد المجتمع تجاه فى هات محددة تتوافق والصالح الاجتماعى العام ، أو تنفر وتنهى عن أشكال معينة من السلوك الضارة بمصالح الجماعة الانسانية فى مجتمع معين .

وتتعدد النظم الاجتماعية فى المجتمع المعاصر لتشمل نظام الأسرة ونظام الدولة والنظم السياسية والاقتصادية ، ونظام التعليم ، ونظام الملكية وغير ذلك من نظم تتعلق بمجالات الحياة الاجتماعية المختلفة .

والانسان (النظام السلوكى) يجد نفسه عادة فى مواجهة العديد من تلك النظم بشكل مباشر أو غير مباشر . فالانسان حين يقدم على الزواج فانه يدخل فى مواجهة مباشرة مع كل ما يقضى به نظام الزواج فى المجتمع من التزامات وأفعال بل وطقوس محددة . بينما نجد الانسان يتعامل مع النظم الاجتماعية بشكل غير مباشر حين يعانى من آثارها أو يعيش فى ظل ماتقرره من أنماط سلوكية . فالمزارع الأجير فى ظل نظام الاقطاع لايتعامل مع نظام ملكية الأرض مباشرة ولكنه يعيش فى ظل أوضاع يحكمها هذا النظام .

والقضية الأساسية التى تعنينا هنا ، أن تلك النظم الاجتماعية إنما تمثل مصدرا هاماً للمعلومات الواردة إلى النظام السلوكى والتى تعتبر أحد المدخلات الاجتماعية ذات التأثير الواضح على حركته واستجاباته .

ومما يزيد فى أهمية النظم الاجتماعية ما يعتريها من تطور مستمر من ناحية وما تتصف به من هالة وقدسية من ناحية أخرى . فالتطور المستمر فيها يعمل على تدفق المعلومات إلى النظام السلوكى ، ومن ثم توالى حالات اختلال توازنه نتيجة التناقضات الفكرية المحتملة من كل جديد فى تلك المعلومات . كذلك فان القدسية التى تحوط هذه النظم تجعل الشعور بالتناقض حين يكون شعورا حادا ، وبالتالى تقيد الحركة السلوكية نسبيا وتفرض نوعا من التوجيه غير المباشر للسلوك .

٤ ـ الحضارة :

أن الحضارة هى ذلك المركب الذى يحتوى على المعارف والعقائد والأخلاقيات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة فى المجتمع التى تتوارثها الأجيال جيلا بعد جيل . وتشير الحضارة أيضاً إلى ما يتمتع به المجتمع من فنون وآداب ووسائل مادية لتيسير الحياة لأفراده .

ويستمد النظام السلوكى من تلك الحضارة رموزا هامة ومعلومات أساسية تعمل على إرشاده إلى أنماط السلوك المقبولة اجتماعيا . كذلك فان تلك المعلومات والرموز تساعده على تفهم المواقف الاجتماعية وتفسيرها ومن ثم اختيار أنماط الاستجابة المناسبة فى كل موقف .

ويمكن تلمس أثر الحضارة على حركة النظام السلوكى من تأمل حالة إنسان غريب عن حضارة ما حين يشاهدها ويعيش فى ظلها لأول مرة ، تجد هذا الانسان فى حركة سلوكية مستمرة حيث تتدفق عليه مظاهر الحضارة الجديدة فى ألوان وصور شتى . ومن ثم فهو فى حالة عدم توازن مستمر ، وهو يعمل باستمرار على استيعاب تلك المعلومات والرموز الحضارية الجديدة محاولا أن يتصرف بالطرق والأساليب التى تتوافق مع متطلبات الحضارة الجديدة .

ولعل أهم مظاهر الحضارة الانسانية التى تصل إلى النظام السلوكى وتؤثر فيه ويستخدمها هو أيضاً للتأثير فى غيره مايلى :

١ — اللغــة .
٢ — العادات الشعبية .
٣ — الفنون والآداب الشعبية .
٤ — المحرمات Taboos
٥ — القانون .
٦ — الآثار المادية للحضارة .

المنطق الأساسى فى العمليات الاجتماعية :

يتكون المناخ الاجتماعى أساسا من عدد هائل من النظم السلوكية المتفاعلة والتى يؤثر بعضها فى بعض بطرق مباشرة وغير مباشرة. والانسان الفرد باعتباره نظاما سلوكيا متميزا ومنفردا يجد نفسه محاطا بغيره من الأفراد . كما يجد من الدواعى والأسباب ما يحتم عليه الانتماء إلى جماعات معينة أو الاتصال والتفاعل مع جماعات أخرى دون أن ينطوى تحت لوائها بشكل مباشر .

وتدور بين هذه النظم السلوكية عمليات اجتماعية مختلفة فى الهدف ومتباينة فى المدى ، لكنها جميعا تتجه إلى غاية رئيسية واحدة هى تيسير الحياة الاجتماعية لكل من أطرافها .

ويهمنا أن نوضح المنطق الأساسى الذى تقوم عليه تلك العمليات الاجتماعية لما فى ذلك من فائدة فى توضيح أثرها فى حركة النظم السلوكية . ويتلخص هذا المنطق الأساسى فى مفهوم « المعاملة التبادلية » Reciprocity ومعناه البسيط هو تبادل المنافع أو الأخذ والعطاء بين أفراد المناخ الاجتماعى بحيث يتحقق لكل منهم من جماع العمليات الاجتماعية التى يمارسها مستوى معين من الاشباع المادى والمعنوى .

ان كل انسان يحتل مركزا معينا فى المجتمع ومن ثم هو يمارس أدواراً محددة Roles . ويفرض الدور على الانسان مجموعة من العلاقات يستمد منها معلومات (مدخلات) تتعلق بأنواع السلوك التى يتوقعها منه الآخرون. بحكم المركز الذى يشغله وبحكم الأدوار التى يلعبها .

ويتعامل الفرد مع غيره فى ضوء مجموعة من القواعد الحاكمة للاتصالات والعلاقات الاجتماعية Norms قد يكون مصدرها العرف أو التقاليد أو العادات أو القانون . وتمثل هذه القواعد الحاكمة أحد أنواع المدخلات الاجتماعية الهامة .

كيف تصل المدخلات الاجتماعية إلى النظام السلوكى ؟ .

تصل المدخلات الاجتماعية إلى النظم السلوكية بثلاثة طرق أساسية هى التفاعل الاجتماعى Social Interaction **والاتصالات** Communications **وبتاثير المشاهدة والملاحظة** Demonstration .

وسوف نعالج فيما يلى كلا من هذه الطرق :

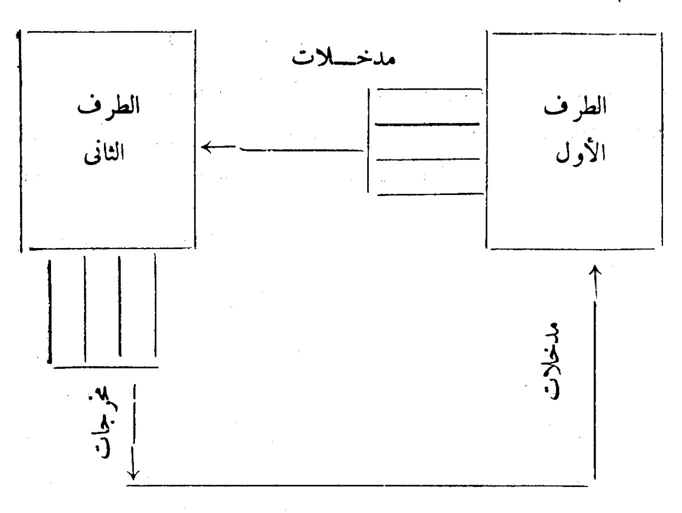
- **التفاعل الاجتماعى :**

ان جانبا هاما من حياة الانسان ينقضى فى تفاعل مع الأفراد الآخرين فى المناخ الاجتماعى . والتفاعل الاجتماعى هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من علاقات اثنين أو أكثر من الأفراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة. فمواقف البيع والشراء ، التعليم ، الحصول على خدمات المهنيين ، تبادل الزيارات بين الأصدقاء والأقارب إلى آخر ذلك من مناسبات كلها تعتبر أشكالا للتفاعل الاجتماعى .

ويلعب الانسان فى عملية التفاعل الاجتماعى أحد دورين أساسيين (أو كليهما) الدور الأول هو دور المؤثر أى الذى يحاول التأثير فى سلوك طرف التفاعل الثانى . مثال ذلك الرئيس الادارى الذى يوجه مرءوسيه إلى أسلوب العمل الأفضل . أما الدور الثانى فهو دور المستجيب أى أن الفرد يقبل أن يسلك ويتصرف وفقا لما يرضى الطرف الأول .

ونلاحظ أن محاولة التأثير هى إرسال معلومات أو رموز أو إيماءات معينة تصل إلى الطرف الثانى فى صور مدخلات اجتماعية ، كما أن الاستجابة هى صدور أشكال من التصرفات من جانب الطرف المستجيب تتوافق مع المدخلات الاجتماعية التى وصلت اليه .

وتتخذ عمليات التفاعل الاجتماعى شكل دورة متكاملة بمعنى أن المعلومات المرسلة من طرف تمثل مدخلات للطرف الثانى ، وتعتبر المخرجات الصادرة عن هذا الطرف الثانى مدخلات بالنسبة للطرف الأول كما يتضح من الشكل التالى رقم (١٠) .



شكل رقم (١٠)

وليس من الضرورى أن تتم مواقف التفاعل الاجتماعى بين فردين اثنين فقط ، بل يمكن أن تتعدد الأطراف ، ولكن المنطق الأساسى لا يزال هو الذى يحكم حالة التفاعل الثنائى ، اذ يمكن اعتبار محاولات التأثير بمثابة مدخلات والاستجابات هى مدخلات مرتدة للأطراف البادئة بالتأثير .

كما أن التفاعل الاجتماعى لا يقتصر على مواقف المواجهة الشخصية ، بل يمكن حدوث التفاعل بشكل غير مباشر بين أطراف متباعدة وهنا تلعب الاتصالات الدور الأساسى فى نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف .

ومن الأدوات المستخدمة فى عمليات التفاعل الاجتماعى اللغة والابتسامات والرموز والإيماءات والاشارات المختلفة .

ومن أهم أشكال التفاعل الاجتماعى ما يلى (١) :

١ ــ المنافسة Competition

٢ ــ التعاون Cooperation

٣ ــ الصراع Conflict

٤ ــ التحالف Coalition

● **الاتصالات :**

تشير عملية الاتصالات إلى التدفق المستمر للمعلومات من مصادر المناخ الاجتماعى المختلفة إلى النظام السلوكى عبر وسائل متنوعة منها الشخصية وغير الشخصية . وتعتبر وسائل الاتصال العام Mass Communication من أهم وسائل نقل المعلومات إلى الأفراد والجماعات فى المجتمع الحديث . وتضم تلك المجموعة من الوسائل الصحف والمجلات والاذاعة والتليفزيون وغير ذلك من الوسائل الجماهيرية التى تستطيع الوصول إلى جماهير عريضة منتشرة فى أماكن واسعة فى وقت يسير .

والأصل فى عملية الاتصال أنها ارسال للمعلومات من طرف معين إلى طرف ثان بهدف احداث تغيير محدد فيه أو التأثير على سلوكه بشكل خاص . والانسان فى المجتمع الحديث يعيش فى مناخ تحوطه فيه وسائل الاتصال العام من كل جانب وبالتالى تصل اليه معلومات (أو مثيرات) بشكل مستمر وبتدفق شبه منتظم . وتنقل هذه الوسائل معلومات متنوعة للنظام السلوكى تمس مجالات حركته فى حياته المادية والاجتماعية ، وتدله بشكل عام على ما يحتويه المناخ الاجتماعى من فرص وامكانيات ، وما يفرضه من قيود وعقبات .

ولعل من أهم أشكال المعلومات الواردة إلى النظام السلوكى عبر وسائل الاتصال العام الاعلانات عن السلع والخدمات التى تمثل فى العصر الحديث شكلا أساسيا من أشكال المثيرات الاجتماعية . وقد اعتمدت كثير من الدول

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول التفاعل الاجتماعى راجع مؤلفنا عن « السلوك الإنسانى فى الإدارة » دار المعارف بمصر » ١٩٧٣ الطبعة الثانية ص ١٩٣ — ٢٠٥ .

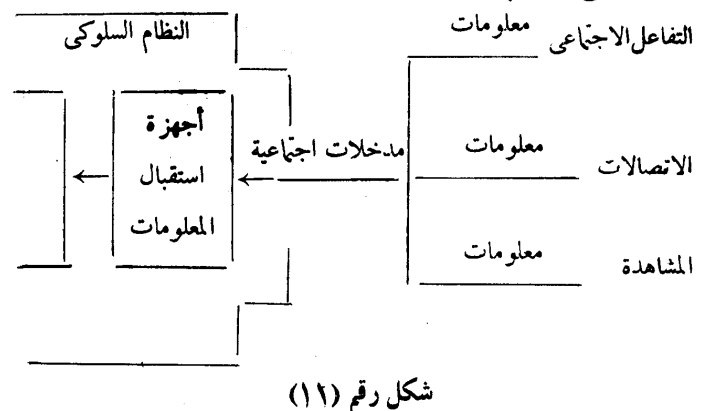
والهيئات المهتمة بتوجيه السلوك الانسانى فى مجالاته الاقتصادية والحضارية والسياسية فى أنشاطاتها التأثيرية على وسائل الانصال العام الأمر الذى حقق لها سلطة غير عادية فى التأثير الاجتماعى(١) .

● **المشاهدة :**

يقول الاقتصادى دوزنبرى أن جانبا أساسيا من المثيرات الاجتماعية المحركة للسلوك الاستهلاكى ينبع من مشاهدة الفرد لأنماط وأساليب الاستهلاك التى يمارسها الأفراد الآخرون فى المجتمع ، ومن ثم فان هذه المشاهدة تحدث ما يسميه هو « بتأثير العرض » Demonstration Effect حيث يتأثر السلوك الفردى بالضغط الناشىء عن استمرار رؤيته ومشاهدته لأنماط سلوكية أخرى.

ولذلك نحن نعتقد أن جانبا هاما من المدخلات الاجتماعية يصل إلى النظام السلوكى من خلال مشاهدته لتجارب وأفعال غيره من النظم السلوكية.

ونستطيع الآن إجمال وسائل نقل المدخلات الاجتماعية فى الشكل الآتى :



شكل رقم (١٢)

أشكال المدخلات الاجتماعية :

تتخذ المدخلات الاجتماعية أشكالا مختلفة تتعدد وتتباين بحسب مصدرها وتبعا للهدف منها . وسوف نستعرض فيما يلى بعضا من أهم هذه الأشكال فى محاولة لتصور الحالة الطبيعية لحركة هذا الجانب الهام فى النظم السلوكية.

---

(١) لمناقشة أكثر تفصيلا لموضوع الاتصالات راجع د. على السلمى الاعلان، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٠ .

التوقعات : Expectations

تتخذ المدخلات الاجتماعية فى كثير من الأحيان شكل توقعات وهى أنماط السلوك التى يتوقعها الآخرون من النظام السلوكى . وتتمثل هذه التوقعات جانبا هاما من المعلومات التى يستند اليها النظام فى اختيار استجاباته وتصرفاته .

وهناك نوعان أساسيان من التوقعات التى تصل إلى النظام السلوكى ، النوع الأول هو توقع المعاملة بالمثل حيث ينتظر كل فرد فى المجتمع أن يقدم له النظام السلوكى من الخدمات والمعاونة ما يتعادل مع الخدمات والمعونات التى قدمها هو له . . مثال ذلك أن أى عضو فى الأسرة مثلا حين يتعامل مع أعضاء الأسرة الآخرين فانه يحصل منهم على أشكال مختلفة من المساعدات سواء بطرق مباشرة وغير مباشرة ولذلك فهم دائما يتوقعون منه أن يعاملهم بالمثل ويقدم لهم ما يطلبونه من مساعدات .

وتصل هذه التوقعات عادة فى شكل غير مباشر فى صورة رموز أو إيماءات توجه النظام السلوكى إلى ما يجب عليه القيام به نحو الآخرين . أما النوع الثانى من التوقعات التى تصل إلى النظام السلوكى ضمن المدخلات الاجتماعية فهو ما يسمى « بتوقعات الدور » Role Expectations وهى تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التى يتوقعها الآخرون من النظام السلوكى بحكم مركزه والدور الذى يلعبه فى المجتمع . فالقائد السياسى مثلا يلعب دورا معينا فى المجتمع يلزمه بأنماط سلوك محددة يتوقعها منه أفراد الشعب ، والقائد الادارى فى المنظمة يلعب دوراً محدداً يفرض عليه تصرفات وأفعالا ينتظرها منه المرءوسون ، وهكذا الأمر بالنسبة لكل من يلعب دورا معينا فى الحياة الاجتماعية . وتصل توقعات الدور إلى النظام السلوكى فى أغلب الأحيان على صورة غير مباشرة إذ تحتويها العديد من الاشارات والإيماءات والأمثال والأقوال الشائعة والتقاليد والعادات الاجتماعية . فكثير من الأنماط السلوكية المتوقعة من الأب أو الأم أو الزوج أو الابن الأكبر وغيرهم من شاغلى الأدوار الاجتماعية البارزة تحتويها النظم الاجتماعية والعادات والأعراف

والمعتقدات الشائعة وكلها تصل إلى علم النظام السلوكي بطرق غير مباشرة من خلال تفاعله مع المجتمع على مدى حياته الاجتماعية كلها .

وقد تصل تلك التوقعات إلى النظام السلوكي بشكل مباشر فى خلال تفاعله مع غيره من النظم السلوكية حين يعبر عنها أصحابها علانية .

وإلى جانب النوعين الأساسيين السابقين للتوقعات ، فان أنواعا أخرى منها تصل كمدخلات اجتماعية للنظام السلوكي من خلال المواقف الاجتماعية المتعددة التي يوجد فيها أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي المستمرة والمتجددة.

وفى جميع الأحوال فان التوقعات هي أفعال يتوقع الآخرون أن يقوم بها الفرد تحقيقا لمصلحة عامة أو وفاء بالتزام عام دون أن يصاحب هذه التوقعات عادة استخدام السلطة أو القوة لاجباره على الوفاء بها . أى إن استجابة النظام السلوكي لهذه التوقعات تنبع من تقديره للموقف ومن حقيقة القوة النسبية التي يتمتع بها فى مواجهة الأطراف الأخرى فى كل موقف اجتماعي (١) .

ولابد من الاشارة إلى أن التوقعات الواردة إلى النظام السلوكي على اختلاف أنواعها وان كانت تمثل محاولات لاستثارة أنواع معينة من السلوك قد تسبب للنظام السلوكي بعض العنت أو العبء ، الا أنها فى النهاية تساعده على تأكيد بقائه الاجتماعي وصيانة علاقاته التبادلية مع النظم السلوكية الأخرى حيث أن وفاءه بتلك التوقعات هو سبيله إلى توقع المعاملة بالمثل من تلك النظم السلوكية .

الضغوط : Pressures

وتمثل الضغوط نوعا ثانيا من المدخلات الاجتماعية الواردة إلى النظام السلوكي بحكم تفاعلاته واتصالاته مع النظم السلوكية الأخرى فى المناخ

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوقعات راجع :

a) A.W. Gouldner, «The Norm of Reciprocity, A Preliminary Statement», Amer. Sociolog. Rev., Vol. XXV, No. 2 pp. 161-78.

b) J. W. Atkinson, (ed.)., Motives in Fantasy, Action, and society. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand Co. 1958.

الاجتماعى . والضغوط هى ممارسة لأشكال من النفوذ Influence أو القوة Power من جانب نظم سلوكية أخرى فردية أو جماعية فى محاولة لتوجيه النظام السلوكى نحو نمط معين من الأفعال يحقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن ذلك فى توافق مع الأهداف المباشرة للنظام السلوكى .

ومن أمثلة هذه الضغوط (التى يمكن وصفها بالضغوط الاجتماعية) ما يمارسه الأبناء من ضغط على الأب لاقناعه أو إجباره على شراء أشياء معينة يفضلونها ، وكذلك ما يحاوله أبناء الدائرة الانتخابية من ضغوط على ممثلهم فى مجلس الشعب أو غيره من المؤسسات الشعبية لكى يحقق مصالح ومطالب معينة للمنطقة ، وأخيرا فان من أمثلة الضغط الاجتماعى ما تمارسه الجماعات والهيئات والأفراد المختلفون من ضغوط على الوزراء والحكام والمسئولين عامة للخضوع لمطالبهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم المحددة .

ونلاحظ بالنسبة للضغوط الاجتماعية ما يلى :

١ — تتعدد مصادر الضغوط الاجتماعية اذ هى قد تأتى من أفراد أو جماعات أو هيئات ومنظمات تمارس محاولات الضغط المختلفة على النظام السلوكى إما منفردة أو مجتمعة بحسب طبيعة المطالب التى تبذل الضغوط من أجل تحقيقها .

٢ — ترتبط الضغوط ارتباطا مباشرا بالأهداف والمصالح التى تسعى لتحقيقها الجهات الصادر عنها الضغط . بمعنى أن ممارسة الضغط الاجتماعى هى محاولة من بعض النظم السلوكية لدفع نظام سلوكى آخر إلى تنفيذ أمور تعود عليها بمنفعة مباشرة وبغض النظر عن منفعتها أو ضررها للنظام السلوكى الخاضع للضغط .

٣ — يكون التعبير عن الضغوط الاجتماعية مباشرا فى أغلب الأحيان ويتبلور فى مطالبة صريحة بأنواع الاستجابات المرغوبة من قبل ممارس الضغط ، وفى أحيان قليلة يكون التعبير عن الضغوط غير مباشر من خلال التلميح واستخدام رموز وإشارات تنم عن المطالب المستهدفة . وقد يكون التعبير عن الضغط باستخدام وسائل إيجابية مثل المطالبة الواضحة والتظاهر ، كما قد يكون التعبير باستخدام وسائل سلبية مثل الصمت والامتناع عن الطعام

أو الاعتصام وأشكال المقاومة السلبية المختلفة . فالعمال قد يمارسون الضغط على الادارة بالامتناع عن تقديم مقترحات أو معاونات لحل مشكلات الانتاج . والطلبة قد يضغطون على أستاذهم بالامتناع عن المشاركة فى المناقشات وهكذا . وقد تكون الوسائل السلبية أكثر فاعلية فى بعض الأحيان من الوسائل الإيجابية .

٤ — إن ممارسة الضغط الاجتماعى تستند دائماً إلى شكل من أشكال القوة النسبية التى تستخدم لاقناع النظام السلوكى أو إجباره على الامتثال للمطالب. ونعنى بالقوة النسبية سلطة التأثير التى يمتلكها من يمارس الضغط الاجتماعى وتمكنه من السيطرة على استجابات النظام السلوكى . ومن الواضح أن أنماط هذه القوة النسبية تتعدد ، كما أن مصادرها تختلف . ومن أهم مصادر القوة فى التفاعلات الاجتماعية ما يلى :

(ا) الثروة المادية .

(ب) المعرفة العلمية .

(ح) الخبرة والمهارة العملية .

(د) المركز الرسمى أو الوظيفى .

(هـ) الثقافة أو المستوى الفكرى .

(و) العلاقات العائلية والصداقات الشخصية .

فأى من تلك المصادر يسبغ على الفرد أو الجماعة قوة تمكنها من التأثير على النظم السلوكية وإخضاعها لمطالبها .

٥ — إن ممارسة الضغط الاجتماعى من أجل تحقيق أهداف خاصة هى فى أغلب الأحيان محاولة لاسترداد خدمات سبق تأديتها للنظام السلوكى أو لتنفيذ وعود سبق للنظام السلوكى تقديمها . وفى جميع الأحوال فان الضغط الاجتماعى هو استثمار لشكل من أشكال القوة النسبية التى يتمتع بها مصدر الضغط فى علاقاته بالنظام السلوكى الموجه اليه الضغط .

الأوامر : Orders

ويقصد بها التعليمات والتوجيهات المستندة إلى قوة تنفيذية تجبر النظام السلوكى على الامتثال والاستجابة لما تتطلبه من التزامات . والمصدر

الأساسى للأوامر فى المجتمع الحديث هو الدولة المستندة إلى القوانين وأدوات التنفيذ . ويستقبل النظام السلوكى العديد من تلك الأوامر أو التعليمات على مدى حياته الاجتماعية حيث لا يكاد يوجد الآن مجال للعمل الاجتماعى لا تصل إليه سلطة الدولة بالتنظيم والتقنين .

ومن الناحية الأخرى ، فان مصدرا هاماً لارسال الأوامر والتوجيهات إلى النظام السلوكى هو المنظمات . فالإنسان يمضى جانباً هاماً من حياته الاجتماعية فى المنظمة التى يعمل بها — كما يتعامل على مدى اليوم مع العديد من المنظمات القائمة بتوفير السلع والخدمات المختلفة التى يحتاجها فى حياته. وتلعب المنظمات الرسمية التى ينتمى إليها النظام السلوكى دوراً حاسما فى توجيه استجاباته وأفعاله بطرق مختلفة منها إصدار الأوامر والتعليمات ، وهى ما يطلق عليه « الأوامر الإدارية » . وتستند هذه الأوامر الإدارية إلى سلطة وظيفية تجعل مصدر الأوامر فى مستوى رئاسى يعلو من توجه إليه ومن ثم يحق له تأمين استجابة الفرد للأوامر من خلال توقيع الجزاءات أو التهديد بها ، وكذلك من خلال منح المكافآت أو الوعد بها .

وبصفة عامة ، فان الأوامر والتعليمات الصادرة إلى النظام السلوكى تصل إليه كمدخلات اجتماعية بوسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة. وتتوجه هذه الأوامر إلى تحقيق هدفين ، الأول هو حفز النظام السلوكى إلى أداء بعض الأفعال ذات العلاقة بانجاز ما ترغبه الجهة مصدر الأوامر (مثل إعداد دراسة ، إنتاج سلعة ، تسجيل معاملات ، استذكار بعض الدروس ، الذهاب إلى مكان معين وهكذا ...) ، أو الامتناع عن أداء بعض الأفعال التى أن تمت تسبب أضرارا لمن أصدر الأوامر (مثل الامتناع عن التدخين فى داخل المصنع ، التوقف على السير عند رؤية النور الأحمر فى الطريق ، الامتناع عن الكلام أثناء الامتحان ...) ونلاحظ فى هذا الشأن أن أهداف ورغبات النظام السلوكى قد تتوافق مع أهداف من أصدر إليه الأوامر وفى هذه الحالة فان احتمال استجابته لها سيكون كبيراً (كما هو الحال حين يأمر شرطى المرور قائد السيارة بالتوقف عند إشارة المرور إذا كان الضوء

أحمر ، فني هذه الحالة يهدف الشرطي إلى تأمين سلامة قائد السيارة وغيره من المارة وقادة السيارات الأخرى ، كما يفترض أن قائد السيارة الصادرة إليه الأوامر يسعى هو الآخر إلى تأمين حياته والحفاظ على سلامته) . وقد تتناقض أهداف النظام السلوكي مع أهداف من أصدر الأوامر وهنا تتوقف الاستجابة على مدى السلطة الفعلية التي يتمتع بها مصدر الأمر ومدى قدرته على استخدامها(١) .

وتنقسم الأوامر والتعليمات إلى قسمين هامين ، القسم الأول يضم تلك الأوامر المتكررة والمستمرة Standing Orders والتي تصل إلى النظام السلوكي مرة أو مرات في بداية اتصاله بموقف اجتماعي معين ثم يختزنها في ذاكرته ويعود إليها كلما صادف ذات الموقف الاجتماعي ويتخذها أساسا لتصرفاته باستمرار . وتلك هي الأوامر القانونية أو الصادرة عن سلطة عليا في المجتمع عادة والمستندة إلى قوة تنفيذ اجبارية . أما النوع الثاني من الأوامر فهو غير المتكرر والذي يصدر النظام السلوكي في مواقف خاصة غير متكررة ، وفي تلك الحالة يتوقف تأثير هذه الأوامر بانتهاء الموقف.

وجدير بالذكر أن جانبا هاما من الأوامر التي تصل إلى النظام السلوكي تصدر إليه من الجماعات غير الرسمية التي يرتبط بها . يصدر بعضا منها في صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعي والعادات والعرف الشائع في المجتمع . وتستند هذه الأوامر عادة إلى سلطة اجتماعية لا تقل في تأثيرها عن السلطة الرسمية الأخرى . بل هناك من يرى أن سلطة التأثير لتلك المنظمات والجماعات غير الرسمية هي أشد وأكثر فاعلية من السلطة الرسمية(٢) .

وأخيرا هناك أشكال أخرى عديدة من المدخلات الاجتماعية مثل النصائح أو التساؤلات وغيرها من محاولات التأثير أو التوجيه أو الاستفادة

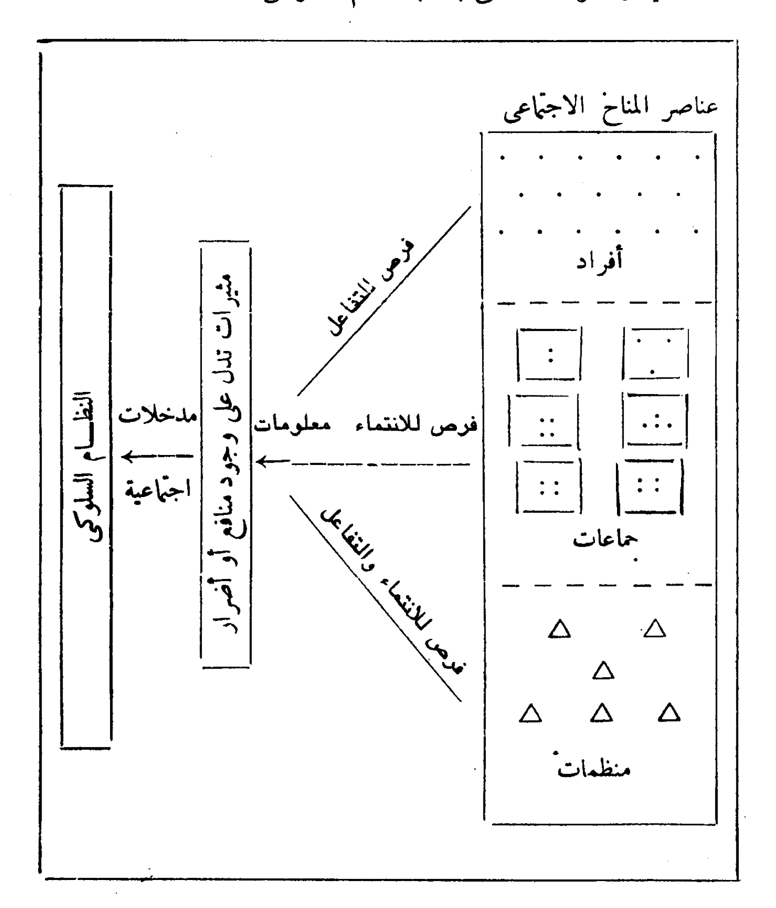
---

(١) هذا الموقف هو واحد من مواقف التفاعل الاجتماعي الذي لايكفي فيها مجرد توافر السلطة لأحد الأطراف ، بل الأهم في تحقيق الاستجابة للأوامر هو قدرة صاحب السلطة على استخدامها فعلا .

(٢) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and the worker (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938).

الواردة إلى النظام السلوكى من عناصر المناخ الاجتماعى المختلفة :

وبصفة عامة ، فان الشكل التالى رقم (١٢) يصور مصادر **المدخلات** الاجتماعية ومدلولها الأساسى بالنسبة للنظام السلوكى :



شكل رقم (١٢)

الفصل السادس

المدخلات التنظيمية

Organization Inputs

تمهيد :

سبق أن أوضحنا فى الجزء الأول من هذا الكتاب الأهمية الخاصة التى يحتلها السلوك الإنسانى باعتباره أهم وأخطر العناصر المحركة للمنظمات والمحددة لفعاليتها وانجازاتها . ومن أجل هذه الأهمية كان من المنطقى أن تتجه الدراسات التنظيمية نحو محاولة تفهم مصادر السلوك الإنسانى وعوامل تحديد اتجاهاته وذلك بحثاً عن سبل يمكن بها السيطرة عليه وإخضاعه لمتطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية .

والآن حيث وصلنا فى تحليلنا السابق للمدخلات السلوكية إلى تبين الدور الذى تلعبه كل المدخلات الأولية والاجتماعية ، فاننا الآن نتحول باهتمامنا إلى نوع ثالث وأكثر خطورة من المدخلات المثيرة لحركة النظم السلوكية ، تلك هى المدخلات التنظيمية .

وهدفنا فى هذا الفصل أن نتعرف على حقيقة هذه المدخلات التنظيمية وندرس كيفية وصولها إلى النظام السلوكى والمدلولات الأساسية لها وطبيعة الوظائف التى تمارسها فى إثارة حركة النظام السلوكى .

وجدير بالذكر أن المدخلات التنظيمية تصل إلى النظم السلوكية بدرجات متفاوتة بحسب مدى ارتباطها بتنظيم(١) معين . فأعضاء التنظيم العاملون به يكونون أكثر تعرضا للمدخلات التنظيمية (أو لأنواع منها) من أعضاء التنظيم المتعاملين معه .

ويلاحظ أننا نميل إلى قبول المنطق الذى دعا إليه شستر برنارد باعتبار

---

(١) نحن نستخدم « التنظيم » كرادف لتعبير « المنظمة » وهما ترجمتان للفظ الانجليزى : Organization

كل من يتصل بالتنظيم سواء عاملا به أو متعاملا معه وكأنه عضو من أعضائه(١) .

مفهوم المدخلات التنظيمية :

تمثل المدخلات التنظيمية كل أشكال وأنواع المعلومات الواردة إلى النظام السلوكى عضو التنظيم والتى تصف وتوضح حقائق وخصائص التنظيم والأوضاع والظروف والعلاقات السائدة فيه ، كما تحدد للنظام السلوكى الواجبات والمتطلبات التى يفرضها عليه انتماؤه للتنظيم ، وأنواع الفرص والفوائد التى يمكنه الحصول عليها فى مقابل الوفاء بتلك الواجبات والمتطلبات.

وتعكس المدخلات التنظيمية طبيعة المناخ السائد فى المنطقة ومدى ما يوفره من فرص للتفاعل والعمل من أجل اشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم ، وما يفرضه عليهم من قيود والتزامات . وبتلك الأوصاف فان المدخلات التنظيمية تشابه إلى حد بعيد المدخلات الاجتماعية فى كونها تصف وتوضح النظام السلوكى حقيقة الأوضاع التى يعيش فيها والتى يجب أن يأخذها فى اعتباره حين يقرر نوعا ما من الأفعال أو التصرفات .

وثمة حقيقة هامة عن المدخلات التنظيمية ، أنها تمثل نتاج التفاعل بين جميع خصائص وصفات المنظمة ومن بينها آثار السلوك الإنسانى لأعضائها فى فترات سابقة . أى أن المدخلات التنظيمية وهى من عوامل إثارة السلوك الإنسانى هى فى الوقت ذاته نتاج نسبى أو جزئى لهذا السلوك .

وحقيقة ثانية ، أن المدخلات التنظيمية تعكس آثار المدخلات الأولية الاجتماعية على السلوك الانسانى لفئات معينة من أعضاء المنظمة هم أفراد الادارة العليا وشاغلى المناصب القيادية فيها .

وأخيراً ، فالمدخلات التنظيمية شأنها شأن أنواع المدخلات الأخرى قابلة للتجدد والتغيير بفعل تأثير عوامل ذاتيه نابعة من داخل المنظمة (وهى فى الغالب تصرفات الأعضاء الفعلية) وأخرى خارجية .

---

(١) Barnard, C., The Functions of the Executives, Cambridge, Mass. : Harvard University, 1938.

ونحن حين نتعرض بالتحليل للنظم السلوكية فى المنظمات لا بد أن نقر بالحقيقة الأساسية وهى أن المدخلات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى فى الأهمية بين المدخلات السلوكية جميعاً من حيث قدرتها على التأثير فى النظم السلوكية وتنبع هذه الأهمية من حقيقة أن الانسان (النظام السلوكى) يمضى الجانب الأكبر من حياته منتميا إلى تنظم أو تنظيمات معينة ، وأن هذه التنظيمات تمثل المناخ الاجتماعى المباشر الذى يعمل فيه الانسان . وبالتالى حيث يعتمد الانسان على تلك المنظمات اعتمادا جوهريا فى الحصول على ما يشبع رغباته ويحقق أهدافه المختلفة ، فانه يكون على استعداد للاستجابة إلى ماتطلب إليه تلك المنظمات أن يلتزم به .

ولقد كانت المدخلات التنظيمية محلا لدراسات طويلة وموضوعاً للجدل الشديد بين الكتاب والمفكرين فى العلوم الادارية . وقد انقسم الرأى أساسا إلى فريقين ، الأول يرى أن المدخلات التنظيمية التى تصف الظروف والأوضاع المادية فى المنظمة هى أكثرها تأثيراً فى سلوك الأفراد (وبالدرجة الأولى مظهر هام للسلوك هو الانتاجية)(١) : بينما اتجه فريق آخر من المفكرين إلى التركيز على أهمية المدخلات التنظيمية التى تصف أوضاع تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسئوليات وأسس ضبط وتوجيه العلاقات الوظيفية فى المنظمة(٢) .

واستمر الجدل بين هذين الفريقين سنوات طويلة إلى أن ظهر على السطح فريق ثالث(٣) من المفكرين اتجه إلى ابراز أهمية المدخلات التنظيمية

---

(١) يمثل هذا الفريق آراء حركة الادارة العلمية التى كان يتزعمها فريدريك تايلور ، راجع فى ذلك :

Taylor, F. W., The Principles of Scientific Management N. Y. : 1911.

(٢) يمثل هذا الفريق آراء حركة التقسيم الادارى ومبادىء التنظيم وعلى رأسهم جوليك ، راجع :

Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on The Science of Administration N. Y. 1937.

(٣) هذه هى آراء حركة العلاقات الانسانية المتمثلة فى كتابات ألتون مايو راجع :

Mayo, E., The Social Problems of An Industrial Civilization, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1945.

التى تصف العلاقات الانسانية بين أعضاء التنظيم وأسس توجيه وضبط تلك العلاقات وذلك باعتبار أن هذه الجوانب الانسانية فى المنظمة هى أكثر عوامل المنظمة تأثيرا فى سلوك أعضائها .

وليس من شك فى أن كل هذه الأفكار كان لها ما يبررها إذ تعكس حقيقة بعض عوامل التأثير فى النظم السلوكية فى التنظيم .

ونحن حين نتناول المدخلات التنظيمية بالتحليل فاننا نتجاوز ذلك الجدل بين فرق المفكرين المختلفين ولذلك سوف لا نفرق بين عناصر المنظمة المختلفة من حيث أهميتها فى التأثير على السلوك الانسانى . ولكن ما نتجه إليه هو تصنيف تلك العناصر وما يصدر عنها من معلومات هى مدخلات بالنسبة للنظام السلوكى .

والتصنيف الذى سنتبعه فى دراستنا للمدخلات التنظيمية هو الآتى :

أولا : مدخلات تنظيمية تتعلق بهيكل التنظيم وتركيبه :

١ — نمط الهيكل التنظيمى — Organization Structure

٢ — نمط توزيع السلطة — Authority Structure

٣ — نمط الاتصالات — Communication Structure

ثانيا : مدخلات تنظيمية تتعلق بعنصر العمل (أو الوظيفة) :

١ — واجبات الوظيفة — Job Duties

٢ — مسئولية الوظيفة — Responsibility

٣ — نمط تصميم العمل — Job Design

٤ — سياسات واجراءات العمل — Policies and Procedures

ثالثا : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط القيادة فى المنظمة .

رابعا : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط الرقابة فى المنظمة .

خامسا : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط اتخاذ القرارات فى المنظمة .

سادسا : مدخلات تنظيمية تتعلق بالجو الاجتماعى وجماعات العمل فى المنظمة .

وسوف تنصب دراستنا فى الفصل الحالى عل تلك المدخلات محاولين تبين مصادرها ومدلولاتها واتجاهات تأثيرها على حركة النظم السلوكية فى المنظمات .

طبيعة العلاقة بين النظام السلوكى والمنظمة :

يعمل النظام السلوكى بالمنظمة أو يتعامل معها من أجل البحث عن أفضل الفرص التى تمكنه من أشياء حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة . فالمنظمة توفر للإنسان مكانا يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته فى سبيل الحصول على دخل مادى وميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعى ، كذلك فان المتعامل مع المنظمة يجد فيها ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها فى إشباع رغباته لقاء تكلفة معينة تقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ولكنها فى جميع الأحوال تقل عن التكلفة التى كان يتعين عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الاشباع بجهوده الذاتية فقط . من أجل ذلك نجد أن الفرد(النظام السلوكى) يحاول أن يفرض سيطرته على المنظمة وأن يخضعها لمطالبه بحيث تتشكل أوضاعها وأساليب عملها بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة . وهذا الجانب من العلاقة هو ما يطلق عليه صبغ المنظمة بالطابع الفردى Individualizing

ومن ناحية أخرى نجد المنظمة تستخدم الفرد أو تقبل على التعامل معه كى تحصل منه على الطاقات التى يمكنها تسخيرها لتحقيق ماقامت من أجله من أهداف أو لكى تجد فيه مستهلكا لما يمكن لها انتاجه من سلع أو خدمات .

ومن ثم ترغب المنظمة فى فرض نفوذها وبسط سيطرتها على النظم السلوكية العاملة فيها أو المتعاملة معها لتأمين حصولها على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافها . وتحاول المنظمة عادة ما يسمى بتطويع الفرد اجتماعيا Socialization واخضاعه لمطالبها . وتصل المنظمة إلى غايتها تلك باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من الترغيب أو التهديد .

من ذلك يتبين لنا أنه يوجد فى الأساس تناقض أصيل بين مطالب النظام السلوكى وأهدافه من ناحية ، وبين مطالب وأهداف المنظمة من ناحية أخرى . وقد أوضح أرجيرس (١) أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من ملاحظة المبادىء التى يسير عليها التنظيم الرسمى والتى ينتج عنها :

١ — يتوفر للإنسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، ومن ثم فهو يملك من أمر نفسه شيئاً فكل شىء محدد ومنظم مسبقاً .

٢ — أن الإنسان يجب أن يتبع ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض .

٣ — يميل التنظيم إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان وقدراته فقط تاركا باقى الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار . تلك الظروف التى يفرضها التنظيم الرسمى على النظم السلوكية به تتعارض مع مطالب واحتياجات تلك النظم التى تتمثل فى الأساس فيما يلى :

١ — يميل الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين .

٢ — يتجه الانسان إلى فرض إرادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه وإشباع رغباته .

٣ — يميل الإنسان إلى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه عن الآخرين .

من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين النظام السلوكى وبين المنظمة(٢) وبالتالى تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين. وتمر علاقة النظام السلوكى بالمنظمة عادة بالمراحل الآتية :

---

(١) Argyris, C., Personality and Organization. N. Y. : Harper, 1957.

(٢) سبق لنا أن حللنا هذه الظاهرة وعبرنا عنها باسم « المشكلة السلوكية » .

المرحلة الأولى – الاستكشاف والتعرف :

وتكوين هذه المرحلة فى بداية انتماء النظام السلوكى للمنظمة أو فى ظروف تعامله معها للمرة الأولى . وتتميز المرحلة الأولى هذه بأن العضو الجديد يحاول استكشاف طبيعة المنظمة وما يتوافر فيها من فرص حقيقية ومايرتبط بتلك الفرص من قيود والتزامات . ونجد هذا العضو الجديد يحاول التعرف على حقيقة الأوضاع والعلاقات والقوى المتصارعة فى المنطقة حتى يحدد لنفسه الطريق الذى سيسلكه فى علاقته . وخلال هذه الفترة الأولى تزداد كثافة المدخلات التنظيمية الواردة إلى النظام السلوكى لسببين :

الأول – أن المنظمة توجه إلى العضو الجديد تدفقا مخططا من المعلومات المعدة إعداد خاصا لكى تنقل إليه صورة معينة تريد تأكيدها لديه وحتى تقطع السبيل أمام مصادر المعلومات غير الرسمية كالزملاء والأصدقاء وغيرهم .

الثانى – أن النظام السلوكى ذاته يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنظمة وظروفها ، ومن ثم فهو يعرض نفسه للمزيد من المدخلات التنظيمية حتى ولو لم تكن موجهة إليه .

وأثناء هذه المرحلة الأولى تتمكن المنظمة عادة من الحصول على درجة مبتدئة من خضوع النظام السلوكى واستجابته لما يطلب إليه من أوامر وتعليمات وبالتالى فان المشكلة السلوكية لا تتبدى بوضوح فى هذه الفترة المبكرة من العلاقات بين النظام السلوكى وبين المنظمة . ونلاحظ أيضاً أن المدخلات التنظيمية الموجهة إلى النظام السلوكى تتمثل أساساً فى معلومات توضيحية وتعريفية تستهدف إحداث نوع من التأقلم لدى النظام السلوكى– بينما لا يجد هذا الأخير غضاضة فى الاستجابة نظراً لضعف موقفه النسبى لاعتباره وافدا جديدا لم يتعرف بعد على حقيقة الأمور ولم يتمكن من تكوين تحالفات تسنده وتشد أزره فى علاقاته مع المنظمة . ومن ناحية أخرى فان الاستجابة تكون أيسر فى تلك المرحلة بسبب تواضع المطالب والقيود الواجب على النظام السلوكى الامتثال بها .

المرحلة الثانية ـ الأخضاع النسبى :

يزداد ضغط المنظمة فى هذه المرحلة فى طلب الخضوع والولاء لها من جانب النظم السلوكية العاملة بها أو المتعاملة معها . وتتخذ المدخلات التنظيمية شكلا أكثر وضوحاً من حيث طبيعتها الآمرة ، فتصل إلى النظام السلوكى تعليمات وتوجيهات محددة تحدد بوضوح قاطع أنماط السلوك الواجب عليه الالتزام بها ، مثال ذلك أن الفرد يلتزم بواجبات ومسئوليات محددة فى وصف وظيفته . كما يتعين عليه العمل بأساليب مكررة وبكميات تخضع لحساب دقيق من جانب المنظمة فى صورة معدلات للأداء Standards .

وحيث ينشغل النظام السلوكى فى هذه المرحلة الثانية بتدعيم مركزه وتقوية علاقته داخل المنظمة ، فانه يتبع استراتيجية الخضوع لمتطلبات المنظمة وتعليماتها ويحاول تجنب المشكلات والمنازعات وبتزايد ضغط المنظمة طلباً للمزيد من الخضوع والولاء ، ويجد النظام السلوكى نفسه مضطراً للاستجابة حيث تتوقف المزايا والفرص التى تمكنه الحصول عليها على مدى تعاونه والتزامه بما تطلب المنظمة من سلوكه .

وتصل درجة الإخضاع النسبى إلى قمتها حين يرتبط النظام السلوكى بالمنظمة تماماً وينفصل عن بدائل العمل بالمنظمات الأخرى ، إذ لا يسمح له إلا باستقبال ما يرد إليه من مدخلات تنظيمية والاستجابة لها من خلال تشكيل سلوكه وتصرفاته بما يرضى المنظمة ومتطلباتها .

وتتمثل فى هذه المرحلة كل أشكال العمل التنظيمى الهادف إلى تطويع النظام السلوكى وصبغه بالصبغة التنظيمية البحتة الأمر الذى يماثل ما ذهب إليه المفكرون الأوائل فى الإدارة حين كانوا يتحدثون عن العامل المثالى أو « الرجل الرشيد » أو « البيروقراطى »[1] .

---

(١) راجع فى هذا كتابات فريدريك تايلور أو ماكس ويبر على سبيل المثال .

المرحلة الثالثة ـ الصـــراع :

يصل الفرد في هذه المرحلة إلى درجة من النمو الفكرى والنضج الوظيفى تجعله يشعر بقسوة الضغوط والقيود التنظيمية . كذلك يزداد إحساسه بقيمة خبراته ومهاراته وأهمية مساهمته فى إنجاح المنظمة . ومن ثم يتعالى شعوره بضرورة أن يحصل على درجة كافية من الحرية فى العمل والاستقلال فى الرأى من ناحية ، وبضرورة أن يشارك فى صياغة سياسات المنظمة وأهدافها والإسهام فى اتخاذ القرارات من ناحية أخرى . ومن جانب آخر ، فإن علاقات النظام السلوكى بغيره من النظم السلوكية بالمنظمة تقوى وتدعم فى هذه المرحلة ، وتتكون تحالفات وتجمعات من بين هذه النظم تمثل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى الذى واجهته ضغوط المنظمة وسيطرتها . كذلك فان الخبرة المكتسبة لدى الأفراد تجعل فرص العمل البديلة بمنظمات أخرى منافسة أكثر وضوحاً وأقرب منالا ، بل إن بعض هذه المنظمات المنافسة قد تعمد إلى إغراء بعض هؤلاء الأفراد لترك أعمالهم والانضمام إليها .

لكل الاعتبارات السابقة ، فإن الأفراد يعمدون إلى مناقضة ومقاومة محاولات السيطرة التنظيمية . ويجهرون برغباتهم فى الاستقلال والتخلص من القيود . ويكون التعبير عن هذا الرفض فى أول الأمر مستترا ثم يظهر فى العلن . وفى نفس الوقت نجد المنظمة تتشبث بسيطرتها وحقوقها Prerogatives وتلجأ إلى تشديد قبضتها على الأوضاع الإدارية ويتجلى هذا فى تدفق من المدخلات التنظيمية الآمرة المهددة . وهنا ينشأ الصراع بين الطرفين الذى تشتد حدته أو تخفت بحسب دقة مواقف كل من الطرفين ومدى الإحساس بالقوة النسبية فى هذا الصراع . ويظل الحال على هذا إلى أن يحدث أحد أمور ثلاثة :

(١) أن تكتشف المنظمة قيمة وأهمية مساهمات هؤلاء الأفراد وصعوبة إحلال غيرهم محلهم حال تركهم للعمل (أو التعامل معها) ، وفى هذه الحالة تميل المنظمة إلى التنازل عن موقفها المتشدد وتبدأ فى تعديل مطالبها من الأفراد ويتم ذلك فى صورة مدخلات تنظيمية جديدة تعكس نظرة المنظمة الجديدة وما تسمح به للأفراد من فرص أكثر اتساعا وتنوعاً .

(ب) أن يكتشف الأفراد ضعف موقفهم النسبي وخطورة الاستمرار في الصراع حيث تمتلك المنظمة فى المدى الطويل من الإمكانيات والقدرات ما يجعلها أقدر على مواصلة الصراع إلى نهايته . كذلك قد يكتشف الأفراد عدم تماسك التنظيم غير الرسمي وتفكك قياداته[1] .

وفى هذه الحالات يتجه الأفراد إلى إنهاء الصراع وقبول مطالب المنظمة.

(حـ) والأمر الثالث أن تتعادل القوى النسبية للطرفين بحيث يدرك كل منهما عدم جدوى الاستمرار فى الصراع نظرا لعدم قدرة أى منهما على تحقيق نجاح ساحق فيه. ولذلك يعمد الطرفان إلى قبول موقف وسط Compromise من خلال أشكال المساومات المختلفة .

وهذا الاحتمال الأخير عندما يسود يمثل المرحلة الأخيرة فى تطور العلاقات بين النظام السلوكى والمنظمة حيث يصل الطرفان إلى درجة من الوعى بأهمية كل منهما للآخر وبضرورة التعاون من أجل أهدافهما المشتركة ومن ثم تنتقل العلاقات بينهما إلى حالة من التفاهم والالتقاء عند مواقف وسط . وتتمثل المدخلات التنظيمية فى هذه المرحلة المتطورة فى تدفق من المعلومات تتخذ شكل تساؤلات وطلب للمشاركة فى حل مشكلات المنظمة والمساهمة فى وضع السياسات والأهداف .

مدلول المدخلات التنظيمية :

تتصف المدخلات التنظيمية بالصفة العامة للمدخلات جميعاً باعتبارها (معلومات) ، فهى توضح للنظام السلوكى طبيعة الأوضاع والظروف السائدة فى المناخ المحيط (أو بعض القطاعات) . ومن ثم فالمدخلات التنظيمية تدل النظام السلوكى على أمرين هامين يمثلان أخطر ما فى المناخ من أبعاد ذات تأثير عليه وهما :

١ — الفرص المتاحة أو المحتملة فى المناخ والتى يتعين على النظام السلوكى أن يسعى لاستثمارها أو الاستفادة منها .

---

(١) قد يحدث هذا نتيجة جهود المنظمة التى تسعى إلى إحداث خلخلة من الداخل بين صفوف الأفراد بمحاولة استقطاب بعض قياداتهم وتحويلهم بمغريات مختلفة إلى تأييد المنظمة .

٢ — القيود أو العقبات (أو المخاطر بشكل عام) التى تعترض حركة النظام السلوكى (أو يحتمل أن تعترضها) والتى يجب عليه الالتزام بها (القيود) أو تجنبها (المخاطر) .

وفى ضوء هذا التحليل للمدخلات التنظيمية قد يكون من المفيد أن نستعرض بعضاً منها وذلك فى صورة مجموعات أساسية :

١ — هناك مدخلات تنظيمية (معلومات) تصل إلى النظام السلوكى للتعريف بالأهداف العامة للمنظمة وسياستها وبرامجها الرئيسية والتركيب العام للهيكل التنظيمى وطبيعه علاقات السلطة والمسئولية بها .

٢ — وثمة مدخلات أخرى تشرح تاريخ المنظمة وتطورها والمراحل التى مرت بها ، والانجازات التى حققتها والعقبات التى تمكنت من التغلب عليها فى مراحل نموها المختلفة . (وقد يكون مثال لهذه المدخلات التقرير السنوى الذى تعده كثير من المنظمات متضمناً معلومات شاملة لكافة أوجه نشاطها خلال العام) .

٣ — كذلك تحدد مدخلات تنظيمية أخرى طبيعة الواجبات والمسئوليات التى ترتبط بوظيفة معينة وأساليب الأداء المفضلة والإمكانيات التى يستطيع الفرد الاعتماد عليها فى ممارسته لتلك الواجبات والمسئوليات :

٤ — وتعرض مدخلات تنظيمية أخرى تفصيلات للنظم والقواعد والقرارات الحاكمة للعمل والواجب على الأفراد الالتزام بها فى تأدية أعمالهم (مثال ذلك اللوائح والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل) .

٥ — ومن المدخلات التنظيمية ما يعكس أسس السلوك الاجتماعى المستهدف بين أفراد المنظمة وطبيعة العلاقات بينهما طبقاً للتدرج فى السلطة ومواقف الرئاسة . وكذلك فإن هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية تنقل للنظام السلوكى المعلومات عن معايير الحكم على السلوك وأسس تطبيقها من خلال التعريف بمواقف المنظمة بالنسبة للسلوك الفعلى الصادر عن أفرادها .

٦ — كذلك يستقبل النظام السلوكى معلومات تحدد له فرص التقدم فى المنظمة وأنماط السلوك المساعدة على استثمارها ، (مثال ذلك الوظائف الشاغرة وشروط شغلها ، المكافآت والمنح الممكن الحصول عليها ، والبعثات وبرامج التدريب التى يحق للنظام السلوكى الاستفادة منها) .

٧ — وأخيراً يتلقى النظام السلوكي معلومات تنظيمية تعكس له تقدير المنظمة لسلوكه الفعلي وما يترتب على هذا التقدير من مكافآت أو عقاب . وتتبلور هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية في شكل نتائج الدورات التدريبية ، ونتائج التقارير الدورية لقياس الكفاءة وكذلك ملاحظات الرؤساء والمسئولين للقياديين .

وبصفة عامة ، فإن المدخلات التنظيمية تمثل تدفقاً منتظماً في أنماط سلوك أعضائها بحيث تتقارب أو تتماثل مع النمط السلوكي المستهدف (أو الأمثل من وجهة نظر المنظمة) .

وبالتالي فإن المدخلات التنظيمية هي وسيلة المنظمة إلى علاج المشكلة السلوكية التي تواجهها حين تتباعد أنماط السلوك الفعلية لأعضائها عن النمط السلوكي الأمثل ، والمنطق الأساسي الذي ترتكز عليه المدخلات التنظيمية عادة هو مزيج من الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقاب (١) .

مصادر المدخلات التنظيمية :

يمكن حصر مصادر المدخلات التنظيمية في الآتي :

١ — الوثائق والمستندات والنشرات الرسمية للمنظمة إذ تحتوى عادة على كثير من المعلومات التي تنطوى تحت نوع أو آخر من المدخلات التنظيمية . من ذلك مثلا « ميثاق المنظمة » : «The Organization's Charter» أو أى وثيقة مماثلة مثل النظام الأساسي أو « اللائحة » الأساسية . وما إلى ذلك .

كذلك هناك القرارات والتعليمات والمنشورات الإدارية المعلنة ، والسياسات والبرامج والخطط المنشورة . كما يدخل في هذه الفئة أوصاف الوظائف Job Descriptions ومجموعات « دليل التنظيم » Organization Manual و « دليل الإجراءات » Procedure's Manual وغيرها من النشرات والكتيبات التوضيحية التي تعدها المنظمات لشرح طرق وأساليب العمل .

---

(١) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill, 1960.

٢ — وثمة مصدر رئيسى آخر للمدخلات التنظيمية هو التعليمات والأوامر والتوجيهات الشفوية التى تصدر من الرؤساء والمشرفين إلى مرؤوسيهم لتوجيههم إلى أنماط السلوك المناسبة أو لتصحيح ما قد يبدر منهم من أخطاء .

ومن الممكن تصنيف المصدرين السابقين باعتبارهما مصادر رسمية Formal تتضح فيهما صفة السلطة الإدارية وتراعى علاقات التدرج الوظيفى والمستويات الرئاسية ، ومن ناحية أخرى يمكن إضافة مصدر ثالث يتسم بعدم الرسمية Informal يصدر المدخلات إلى أعضاء المنظمة من خلال العلاقات والتفاعلات غير الرسمية بين بعضهم البعض من جانب ، وبينهم وبين رؤسائهم من جانب آخر .

أشكال المدخلات التنظيمية :

تحاول المنظمات تعديل سلوك أعضائها والسيطرة على اتجاهاتهم من خلال توجيه تدفق مخطط ومنتظم من المعلومات عن الأمور التنظيمية المختلفة تعكس وجهات نظرها وتفضيلاتها . وتتخذ تلك المعلومات (المدخلات التنظيمية) أشكالا متنوعة يخدم كل منها غرضا معنا ، ومن ثم يستثير فى النظم السلوكية أنشطة محددة تؤدى فى النهاية إلى استجابات من نوع خاص. وسوف نعالج فى هذا الجزء أهم أشكال المدخلات التنظيمية . وسيكون أسلوبنا فى المعالجة مرتكزاً على منطق محدد هو عرض تعريفى لكل نوع ثم تحليل مركز للآثارة السلوكية المستهدفة منه(١) :

١ — فلسفة الإدارة :

نقصد بفلسفة الإدارة مجموعة الاتجاهات الفكرية والمعتقدات الإدارية التى تحتكم إليها إدارة المنظمة فى إنشاء التنظيم وتسيير أموره .

وتتضمن فلسفة الإدارة وجهات نظرها بالنسبة لجوانب وأبعاد المنظمة وأعضائها وطبيعة العلاقات التى تربطها بهم ، كذلك فى علاقاتها بالمناخ المحيط . ومن أهم ما تحتويه الفلسفات الإدارية عادة ما يلى :

---

(١) أن المعالجة التفصيلية لتلك المدخلات التنظيمية من وجهة النظر الادارية تخرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب . ويستطيع القارىء أن يرجع إلى الكتب المتخصصة فى إدارة الأعمال . راجع على سبيل المثال د على السلمى — الادارة العلمية ، دار المعارف بمصر — القاهرة ١٩٧٠ .

(ا) مفهوم الإدارة عن الأهداف الرئيسية للمنظمة ؛

(ب) مفهوم الإدارة عن مدى التزامها بالقواعد والنظم التى يقرها المجتمع ويتخذها أساسا لتنظيم علاقات عناصره .

(حـ) مفهوم الإدارة لحقوقها وحرياتها فى ممارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد تلك الحقوق والحريات تحقيقا لمصلحة عامة أو خضوعاً لمطالب أعضاء المنظمة .

(ى) مفهوم الإدارة لحقوق أعضاء المنظمة وحرياتهم ومدى سماحها لهم بالمشاركة فى تقرير أمورها .

ونلاحظ أن هذه الفلسفات الإدارية تكون فى العادة نتيجة لتفاعل الأهداف الشخصية لرجال الإدارة العليا وخبراتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، وكذلك نتيجة الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجهة إليهم . وبصفة عامة نلحظ اختلاف الفلسفات الإدارية السائدة فى المجتمع بحسب الاختلافات بين رجال الإدارة العليا ، كما نشهد تبايناً واضحاً بين أنماط الفلسفات الإدارية فى المجتمعات المختلفة تبعاً لطبيعة النظم الاقتصادية والسياسية بها .

وقد تكون الفلسفة الإدارية واضحة ومعلنة ومعروفة ، كما قد تكون غير محددة المعانى وغير معلنة . ولكن فى جميع الأحوال ، فإن عناصر تلك الفلسفة تنعكس وتترجم فى صورة قرارات إدارية وتصرفات وأنماط سلوكية تصدر عن جماعات المديرين الذين يؤمنون بها . ومن هنا تتوجه تلك القرارات والتصرفات إلى أعضاء المنظمة لتمثل واحداً من أهم أنواع المدخلات التنظيمية التى تستهدف التأثير على سلوكهم وتوجيه تصرفاتهم بما يتوافق وتلك الفلسفه .

٢ — أهداف المنظمة :

تقوم كل منظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة سواء كانت أهدافا اقتصادية ، أو سياسية ، أو ثقافية بحسب طبيعة المنظمة . وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التى يستقبلها أعضاء المنظمة حيث

تسهم إلى حد واضح فى تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم . والقضية الأساسية هنا هى فى أسلوب أو كيفية إقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية .

إن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التى يستند إليها أعضاء المنظمة فى اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم فى العمل والأداء . وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كلما كان احتمال تأثيرها أكبر فى توجيه السلوك فى الاتجاهات السليمة .

٣ — السياسات الإدارية :

إن السياسات الإدارية هى مجموعة القواعد والمعايير والتوجيهات والتعليمات التى تصدرها المنظمة لإرشاد أعضائها فى ممارسة واجبات أعمالهم وفى اتخاذ القرارات المرتبطة بها . ومن ذلك تتضح حقيقة السياسات باعتبارها من أكثر أشكال المدخلات التنظيمية شيوعا وانتشارا حيث تحمل لأعضاء المنظمة معلومات على جانب كبير من الأهمية تسهم فى تشكيل وتوجيه سلوكهم فى اتجاهات محددة تتوافق وأهداف المنظمة . وتتركز أهمية السياسات الإدارية فى كونها تصدر عن الإدارة العليا للمنظمة وتوجه إلى أعضاء مختصين بأعمال معينة وهى تتصف بصفة الإلزام فليس هناك اختيار لعضو المنظمة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة .

ومن ناحية أخرى ، فإن أهمية السياسات كمحدد للسلوك التنظيمى تتأكد بسبب انتشارها على مختلف المستويات التنظيمية ، وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمنظمة :

وتنقسم السياسات إلى نوعين أساسين ، السياسات الرئيسية ، وهى ترشد أعضاء المنظمة إلى أسلم القرارات فى موضوعات ومشكلات هامة للمنظمة كلها ، والسياسات الإجرائية ، وهى ترشدهم إلى إجراءات وخطوات أداء عمليات معينة . ويجدر بنا أن نلاحظ ما ينتج عن التطبيق الحازم للسياسات الإدارية من نمطية Standardization فى سلوك أعضاء

المنظمة حين يواجهون مواقف متشابهة نظرا لاستنادهم إلى قواعد ومعايير موحدة(١) .

٤ — الخطط والبرامج :

وهى نوع آخر من المدخلات التنظيمية يحمل لأعضاء المنظمة معلومات عن الأعمال والإنجازات المطلوب تحقيقها وكيفية الأداء وتوقيت الإنجاز .

وتلعب الخطط والبرامج دورا هاما فى توجيه سلوك النظم السلوكية بالمنظمات حيث تحدد لهم ما يلى :

(١) الأهداف المحددة الواجب تحقيقها .

(ب) الأنشطة والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف .

(ح) المواعيد الدقيقة لبدء العمل وانتهائه .

(ى) التكاليف المقدرة للعمل وحدود التجاوز فيها .

(هـ) مستويات الجودة الواجب الالتزام بها فى العمل .

(و) التتابع المنطقى فى العمليات والأنشطة .

وتحدد الخطة عادة الاختصاصات والمسئوليات الموكولة إلى كل من أعضاء المنظمة وما يتمتع به من صلاحيات فى سبيل أداء واجباته ، وبالتالى فإن الخطة أو البرنامج تمثل إطارا عاما للسلوك التنظيمى لا يجب أن يحيد عنه أحد إلا فى حدود مقررة . كذلك تحظى الخطط والبرامج بقوة تأثير عالية نسبياً على السلوك التنظيمى(٢) نظراً لما يصاحب النجاح فى تحقيقها عادة من حوافز تتخذ شكل مكافآت مادية وتقديرات معنوية لها أهميتها لدى الأفراد ، وكذلك فإن الفشل فى تحقيق ما تنص عليه الخطط والبرامج يترتب عليه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتخلفين أو حرمانهم من المكافآت وفرص التقدم بشكل عام .

---

(١) لمزيد من التفاصيل عن السياسات الادارية ، راجع : د على السلمى ، د . ل . نهرت ، سياسات واستراتيجيات الادارة فى الدول النامية ، القاهرة ، دار المعارف ١٩٧٣ .

(٢) نقصد بتعبير (السلوك التنظيمى) Organizational Behavior سلوك الأفراد أعضاء المنظمه فى ممارستهم لواجباتهم الوظيفية .

وبصفة عامة فإن التجاء المنظمة إلى استخدام الخطط والبرامج يحقق لها قدرة أعلى فى السيطرة على سلوك أعضائها لم تكن تتاح لها إذا تركت لكل عضو بها حرية اختيار الأعمال والأنشطة التى يمارسها .

٥ — هيكل التنظيم :

وهو الإطار العام الذى ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد . فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات والاتجاهات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى .

وبالنسبة لعضو المنظمة ، فانه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمور الآتية :

(ا) الأعمال أو الأنشطة التى يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة .

(ب) المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .

(ح) السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها .

(ى) مراكز اتخاذ القرارات ومراكز إنتاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها .

وبصفة عامة ، فإن هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التى تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضائها . وبالتالى فإن تلك المعلومات ، شأنها شأن باقى المدخلات التنظيمية ، تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختلاف درجة الدقة والصدق فى المدخلات من ناحية ، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقى[1] من ناحية أخرى .

---

(١) لابد لنا من الاشارة إلى حقيقة هامة هى أن «هيكل التنظيم» لايعدو أن يكون مجرد شكل مظهرى فى كثير من المنظمات بينما يتجه السلوك التنظيمى الفعلى اتجاهات مغايرة تحت تأثير مايسمى (بالتنظيم غير الرسمى) Informal Organization

٦ — وصف الوظيفة :

يعتبر « وصف الوظيفة » من أكثر المدخلات التنظيمية اتصالا بالأفراد بشكل مباشر فالوصف يشرح للفرد ما يلى عادة :

(ا) الواجبات التى تجب عليه القيام بها .

(ب) خطوات ومراحل أداء كل واجب .

(ح) الشروط التى يجب أن يلتزم بها فى الأداء .

(ى) الأداء (كما وكيفاً) الواجب تحقيقه .

(هـ) القواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها فى العمل .

(و) المسئوليات التى يتحملها الفرد فى أدائه لواجباته .

(ز) الصلاحيات التى يتمتع بها الفرد فى عمله .

ويهدف وصف الوظيفة فى الأساس إلى توجيه سلوك عضو المنظمة بطريقة تتناسب ومطالب العمل والشروط التى تحددها المنظمة للأداء الجيد. ويمثل وصف الوظيفة مصدراً هاما للمعلومات التنظيمية يحصل عليه عضو المنظمة بطريقة رسمية منذ التحاقه بالعمل لأول مرة .

وفى جميع الأحوال السابقة فان المدخلات التنظيمية تعبر عن المحاولات المخططة التى تعتمدها المنظمة من أجل توجيه سلوك أعضائها والسيطرة على اتجاهات هذا السلوك حتى يتحقق لها انجاز الأهداف التى قامت من أجلها .

وكما سبق القول ، فان صدور المدخلات التنظيمية لا يعنى حدوث التأثير المطلوب ، ولكن الأهم هو استقبال النظم السلوكية لتلك المدخلات (١) وحين يستقبل النظام السلوكى هذه المدخلات فانها تستثير حركة سلوكية قد يترتب عليها استجابات (أفعال ورود أفعال أو مشاعر) سواء فى الاتجاهات المرغوبة من المنظمة أو فى اتجاهات معاكسة .

---

(١) سوف نعود فى قسم تال من الكتاب إلى دراسة وتحليل بعض الأساليب التى يلجأ إليها أعضاء المنظمة لتفادى استقبال المدخلات التنظيمية أو تشويه معانى ما يتم استقباله فعلا منها ، وهذا ما يسمى بالادراك الاختيارى Selective perception

أدوات توصيل المدخلات التنظيمية :

تعتمد المنظمة عادة على أساليب وأدوات مختلفة لنقل وتوصيل المعلومات الهادفة إلى التأثير فى سلوك أعضائها . وتتباين هذه الأساليب فى الشكل ، كذلك فانها تختلف من حيث امكانياتها على الاسهام فى إحداث التأثير المطلوب فى النظم السلوكية .

وقد سبق أن ذكرنا التقسيم الشائع لأدوات توصيل المدخلات التنظيمية إلى شخصية وغير شخصية . وسوف نركز اهتمامنا فيما تبقى من هذا الفصل لدراسة أهم تلك الأدوات الشخصية وهى القيادة والاتصالات .

القيادة : Leadership

القيادة هى عملية تهدف إلى التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيه استجاباتهم نحو تحقيق غايات تنظيمية معينة . وبذلك فالقيادة فى حقيقة الأمر هى سلسلة مستمرة ومتدفقة من محاولات التأثير على أعضاء المنظمة . وتصل عملية القيادة إلى غايتها من خلال إبراز الفرص المتاحة للفرد لكى يتقدم وينمو ويحقق أهدافه إذا هو تصرف واستجاب بالطريقة التى تتوافق وأهداف المنظمة . كذلك فان عملية القيادة تمارس تأثيرها من خلال توضيح المخاطر أو المشكلات التى يتعرض لها الفرد (النظام السلوكى) إذا انحرف عن النمط السلوكى الأمثل الذى ترتضيه المنظمة .

وتتضمن عملية القيادة المحاولات الآتية :

(ا) تعريف أعضاء المنظمة بأهدافها ومبررات قيامها .

(ب) توضيح دور كل عضو فى العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف .

(حـ) اقناع الأعضاء جميعا بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة والعمل على ازالة ما قد يوجد من تناقض بينها .

(د) تنمية التعاون بين الأعضاء وخلق روح العمل الجماعى بينهم .

وبصفة عامة فان عملية القيادة هى محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لكى يقبلوا أهدافها باعتبارها أهدافا شخصية لهم ، وكذلك قبول فكرة المشاركة والتعاون فيما بينهم كسبيل لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وقد كانت هناك نظريات تروج لفكرة مؤداها أن نجاح وفعالية القيادة انما يتوقعان على صفات وخصائص القائد ذاته (١) ، ولكننا نميل إلى النظر لموضوع القيادة على أنه تفاعل بين مجموعة من النظم السلوكية بعضها يصدر ويوجه معلومات (القائد) وبعضها يستقبل تلك المعلومات (عضو المنظمة).

ومن ثم فان ناتج عملية القيادة انما يتوقف على طبيعة واتجاه التفاعل بين مجموعة النظم المشاركة فيها .

وحين نتدارس ما كان يذكر عن اختلاف أساليب القيادة وتفاوتها بين القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلطة فاننا نستطيع ادراك هذا التباين فى الأساليب القيادية باعتباره اختلافا فى طبيعة المعلومات التى يرسلها القائد إلى النظم السلوكية التابعة ، وفى الأهداف التى ترمى اليها تلك المعلومات . فالقائد الديمقراطى يوجه إلى النظم السلوكية التابعة له معلومات عن الأهداف والخطط والفرص التى تتيحها المشاركة فى تحقيقها للفرد لكى يصل إلى أهدافه الشخصية وما يصبو اليه من تقدم . بينما نجد القائد المتسلط (الأوتوقراطى) يصدر إلى تابعيه معلومات تتضمن توجيهات دقيقة محددة بشأن ما يجب عليهم عمله والالتزام به . وعلى حين يسعى القائد الديمقراطى من توجيه المعلومات إلى النظم السلوكية التابعة له إلى استثارة أنواع من السلوك المعاون الذى يتمثل فى المشاركة والاسهام بالرأى والتقدم بالأفكار والمقترحات واتخاذ المبادرات فى حل المشكلات ، فانه من ناحية أخرى يكون هدف القائد المتسلط من توجيه المعلومات الحصول على طاعة التابعين واستجاباتهم غير المشروعة لكل ما يطلب من أداء .

---

(١) د . على السلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ .

الاتصالات : Communication

ونقصد بعمليات الاتصالات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب المنظمة فى اتجاه أعضائها (١) . وبالتالى فالاتصالات هى السبيل الذى تلجأ اليه المنظات لتوصيل المدخلات التنظيمية إلى النظم السلوكية بها . ونحن لا نعنى بالاتصالات مجرد نقل المعلومات Transmition ولكن القصد هو بالدرجة الأولى توصيل المعلومات إلى النظم السلوكية واحداث التأثير المطلوب فيها.

وبذلك فان كفاءة عمليات الاتصال تقاس بعاملين :

١ — كمية المعلومات المتدفقة فى أرجاء المنظمة ومدى جودتها .

٢ — درجة السهولة واليسر فى تدفق المعلومات بلا معوقات تنظيمية أو مادية أو انسانية .

وتنبع أهمية الاتصالات كوسيلة لنقل المدخلات التنظيمية من كونها عاملا مؤثرا على الأنشطة والعمليات السلوكية للافراد ، اذ تلعب عملية نقل وتوصيل المعلومات ذاتها دورا هاما فى إحداث الاستثارة السلوكية وذلك بالاضافة إلى الاثارة الناشئة عن محتوى المعلومات ذاتها .

العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية :

إن المنظات عبارة عن مؤسسات اجتماعية بالدرجة الأولى وهى توجد وتمارس نشاطها فى إطار المجتمع ومن أجل تحقيق أهدافه التى يرتضيها ويسعى اليها أفراده وجماعاته . وبذلك نجد كثيرا من جوانب الحياة الاجتماعية يقوم على تنظيمها وادارتها منظات متخصصة ، فالمدارس منظمات تعنى بالجانب التعليمى والتربوى فى الحياة الاجتماعية ويدعم دورها فى هذا المجال المعاهد والجامعات وغيرها من مراكز العلم ، والجمعيات الثقافية والاجتماعية المختلفة

---

(١) لاشك أن عملية الاتصالات تتضمن أيضا المعلومات الصادرة من النظم السلوكية الى المنظمة .

منظمات تختص بنشر الثقافة والفن ودعم أواصر المجتمع وتنمية عـلاقات اجتماعية إيجابية .

ونتيجة لهذا الانتشار للمنظمات فى المجتمع المعاصر نجد تداخلا وتشابكا فى تأثير هذه المنظمات على السلوك الانسانى مع أنواع المؤثرات الاجتماعية البحتة . فالمعلومات الاجتماعية يستقبلها الأفراد ثم ينقلونها معهم إلى داخل المنظمات التى يعملون بها أو يتعاملون معها ، وبالتالى تنعكس المؤثرات الاجتماعية على أشكال المدخلات التنظيمية التى تستهدف السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمات المختلفة .

ولعلنا نستطيع ابراز هذه العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية إذا تمثلنا حالة المدير أو القائد الادارى ، فهو مصدر هام من مصادر المدخلات التنظيمية اذ يتخذ القرارات ويصدر التوجيهات والتعليمات التى تستهدف توجيه سلوك المرؤوسين بما يتناسب مع أهداف المنظمة . ولكنه فى نفس الوقت عضو فى المجتمع يأتى إلى عمله بالمنظمة وهو محمل بكل آثار البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها ، ومن ثم تختلط تلك المؤثرات الاجتماعية مع مفاهيمه الادارية والتنظيمية وتكون النتيجة هى صدور مدخلات تنظيمية تحمل فى مضامينها آثارا اجتماعية معينة . ومن ناحية أخرى فالفرد الذى يستقبل تلك المدخلات التنظيمية هو الآخر عضو فى المجتمع يتأثر بما يوجه اليه من محاولات للتطويع الاجتماعى . ومن ثم فهو حين يستقبل المدخلات التنظيمية يكون تحت مؤثرات اجتماعية معينة تجعله يقبلها أو يرفضها . أى أن استجابات الفرد فى المنظمة للمدخلات التنظيمية الواردة إليه ستكون فى حدود ما يمليه عليه المجتمع .

نخلص مما سبق إلى أن المدخلات الاجتماعية تتداخل مـع المدخلات التنظيمية حين تتعامل الأخيرة مع النظم السلوكية فى المنظمات المعاصرة . ولذلك فان فهم وادراك تأثير المدخلات التنظيمية على السلوك الانسانى يتطلبان وعيا بطبيعة المؤثرات الاجتماعية المحيطة :

ومن ناحية أخرى ، فان ما يصدر عن المنظمات من مدخلات تنظيمية يكون لها هى الأخرى تأثيرها على المجتمع وتلعب دورا فى إعادة تشكيل أوضاعه والعلاقات السائدة فيه . فالفرد فى المنظمة يستقبل تدفقا مستمرا من المدخلات التنظيمية التى يستوعبها ويختزنها ويصبح جانب كبير منها ضمن المفاهيم والمعتقدات التى تكون نظامه الفكرى Cognitive System ومن ثم حين يعود هذا الانسان إلى المجتمع ليتفاعل مع أفراده وجماعاته خارج المنظمة ، فانه ينشر بينهم تلك المفاهيم والمعتقدات وبالتالى يصبغ التفكير الاجتماعى والعلاقات الاجتماعية بروح المنظمة وأفكارها . ولعل أبرز الأمثلة على هذا الوضع هو التلميذ الصغير إذ يعود من مدرسته ليمارس فى منزله وبين إخوته وأعضاء أسرته نفس أنواع السلوك وينشر بينهم الأفكار والمفاهيم التى ترسبت لديه من حياته بالممارسة ومن استقباله للتعليمات والتوجيهات من المدرسين والمشرفين وغيرهم من مصادر التوجيه والضبط التنظيمى بالمدرسة .

* * *

الجزء الثالث :

Behavioral Processes

العمليات السلوكية

الفصل السابع : الادراك

الفصل الثامن : التعلم

الفصل التاسع : الاتجاهات

الفصل العاشر : الدافعية

الفصل الحادى عشر : اتخاذ القرارات

تمهيد :

أوضحنا فى الجزء الثانى من هذا الكتاب طبيعة المدخلات السلوكية وتوصلنا إلى تعريفها بأنها تدفقات من المعلومات الواردة إلى النظام السلوكى يتم استقبالها بواسطة أدوات للاستقبال الحسى .

والآن ننتقل فى هذا الجزء إلى تحليل ما يجرى على تلك المدخلات من عمليات حتى تتحول إلى صورة صالحة لاستيعاب الفرد وحتى يترتب عليها استجابة ما .

وسوف نتناول فى هذا الجزء تحليل عملية الادراك والتفكير ومايترتب عليها من تكوين مدركات معينة تمثل مفاهيم الانسان وتصوراته عما يجرى حوله ، ثم نتبع ذلك بدراسة لعملية التعلم والتى نسهم فى تكوين حصيلة من الخبرات والدروس المستفادة منها ويتخذها الانسان أساسا فى تعديل سلوكه وتطويره .

وفى ضوء فهمنا للادراك والتعلم ، ندلف إلى دراسة كيف يتخذ النظام السلوكى مواقفه حيال الموضوعات أو المثيرات الخارجية وهذا ما نعبر عنه بتكوين الاتجاهات . وفى خلال العمليات السلوكية الثلاث السابقة ، وكنتيجة لها وللمثيرات الخارجية يكون النظام السلوكى لنفسه رغبات محددة يريد اشباعها وتعمل على دفعه ناحية تصرفات معينة تعده بفرص عالية لهذا الاشباع ، وتلك هى عملية الدافعية . وأخيراً سندرس حصيلة العمليات الأربع وتفاعلها معا لكى تنتج قرارا بالتصرف أو بالسلوك :

ولابد أن القارىء قد أدرك أن هذه العمليات السلوكية الخمس هى ما يمكن أن نسميه بالسلوك الباطن Covert Behavior تمييزا لها عن السلوك الظاهر أو المشاهدة Overt Behavior كذلك لابد أنه أدرك أهمية دراسة هذا السلوك الباطن كوسيلة للتنبؤ بالسلوك الظاهر وذلك إذا علمت المدخلات السلوكية :

الفصل السابع

الادراك

PERCEPTION

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli (أى المدخلات السلوكية) وتفسيرها بواسطة النظام السلوكى تمهيدا لترجمتها إلى معان ومفاهيم تعاون فى اختيار السلوك :

وتبدأ عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خلال إحدى أو بعض الحواس الخمس Senses وينتج عن هذا الاكتشاف « شعور » الفرد بالمثير Sensation ويمثل « الشعور » عملية جزئية من الادراك ، حيث تبقى عملية أخرى هامة هى تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى : وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الانسان والتى يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة ، بمعنى أكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالآتى :

١ — يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية الأساسية .

٢ — يختزن الانسان فى ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها .

٣ — يقارن الانسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم يكتشف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة .

الشعور : Sensation

تبدأ عملية الادراك عادة حين يصل إلى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors إشارات من مثيرات خارجية Stimulus inputs

ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات إلى المخ فى صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحساس أو الشعور بالضوء والصوت ، والرائحة والملمس والمذاق ، ويلعب النظام العصبى المركزى فى الانسان دورا أساسيا فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات إلى المخ .

ويحدث هذا بالنسبة للضوء والإبصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التى تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة . كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الاحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية (وهى ما أسميناه بالمدخلات الأساسية) .

عملية التكيف والتغير فى الادراك :

ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الاحساس أو الشعور بذلك المصدر، وهذا ما يطلق عليه « التكيف ». ويطلق على درجة الاحساس التى يصل اليها الانسان فى تلك الحالة « مستوى التكيف » Adaptation Level وهى تمثل معيارا يستند اليه فى قياس المثيرات الأخرى . ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا فى حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف الشمس الساطعة اذ فى هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح .

تحويل المشاعر إلى معان :

تتأثر عملية تحويل المشاعر إلى معان بعوامل مختلفة منها :

١ — البيئة المادية والاجتماعية للفرد .

٢ — التركيب الفسيولوجى للانسان .

٣ — الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد .

٤ — تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء

والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما . فلا شك أن الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى مدينة كبيرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون إلى الاختلاف فى مدركاتهم ووجهات نظرهم. فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة ، العمر ، الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماماً عن الآخرين .

من ناحية أخرى فان ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجة عنه انما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى ، فالشخص المنخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيدا وأقل تكاملا من الشخص المرتفع الذكاء .

كذلك فان لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى إلى تحقيقها ، وتلك الحاجات تسهم فى تحديد ادراكه للامور والأشخاص وبالتالى تؤثر فى سلوكه ، أى إن الفرد يميـــل إلى إدراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وأخيرا فان الادراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة فى ذاكرته .

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفين ، الا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون .فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبى ، كما أن كثيرا من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يشعرون بها ، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الادراكى للافراد من ثقافة معينة يميل إلى التشابه .

وفى سبيل دراسة العالم الادراكى للافراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول إلى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أى أن الهدف هو التعرف على الكيفية التى يتوصل بها

الفرد لفهم العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطوراسريعاً فى السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانسانى وأهمها :

١ – ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية Selective

٢ – يميل الفرد إلى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة .

٣ – إن صفات أو خصائص أى جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء .

٤ – إن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته .

٥ – إن التغير فى المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية .

٦ – يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية .

الفرض الأول : « ينظم الفرد مدركاته بطريقه اختيارية » :

إن الانسان يرى من حوله الأشياء منتظمه الشكل والأبعاد . فالفرد يرى المبانى ذات أشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث إن الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات المختلفة الطول. ولكن ما يراه الانسان يمتد لأكثر من هذا ، إنه يرى شيئا محددا له لون وحدود وصلابة معينة وبالتالى فان هذا الشيء يصبح له معنى واضح فى ذهن الانسان .

من ناحية أخرى فالانسان لايرى كل شيء يقع فى دائرة نظره ، أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال ادراكه أما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته فى رؤيتها . كذلك فان الأشياء التى يراها الانسان لاتنقل إلى مخيلته بذات خصائصها ، بل إن بعضا من تلك الخصائص لايتم إدراكها .

لذلك فنحن نقول أن الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التى يريد رؤيتها والطريقة التى يراها بها . فالادراك ليس نقلا

حقيقيا وتاما لما يراه الانسان ، بل إن عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد فى صورة خاصة به .

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك إلى نوعين :

١ – عوامل تتعلق بخصائص الشىء موضع الادراك Stimulus

٢ – وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذى يدرك Perceiver

فالأشياء البارزة اللون يسهل إدراكها عن غيرها ، إذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فان كثرة تكرار الشىء يزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالإعلان التليفزيونى الذى يتكرر مرات كثيرة فى اليوم الواحد يتم إدراكه بسرعة . ولعل ذلك من أهم المبادىء التى كان خبراء الاعلان يستندون إليها فى رسم حملات الاعلان ، وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة . من ناحية أخرى فان شدة أو قوة المؤثر (أى الشىء موضع الادراك) تساعد على سهولة تبينه وادراكه ، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهورى عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل إدراك الأشياء الكبيرة الحجم عن مثيلاتها الصغيرة الحجم . وأخيراً فان الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التى تزيد فرص الادراك ، لذلك فان الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل ادراكها عن الاعلانات الثابتة .

تلك إذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتى تجعل عملية الاختيار فى الادراك أسهل وأسرع ، أى يميل الفرد إلى إدراك الأشياء والأشخاص التى تتميز عن غيرها فى ناحية من النواحى سواء فى اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة .

بعض الأمثله على أثر خصائص المؤثر فى الادراك :

أ – إذا نظرنا إلى الأشكال الآتية فسنجد أن الغالبية منا تراها على أنها حروف O و E و B على الرغم من أن بالأشكال فجوات واضحة .

B E O

وهذه العملية تشير إلى ميل الأفراد عادة إلى إدراك الأمور بشكل كامل حتى ولو كانت تحتوى على فراغات أو ثغرات . ويمكن أن نجد أمثلة أخرى لهذه الحالة فى كثير من المواقف العملية فى حياتنا اليومية .

ب — الشكل التالى يحتوى على عدد من النقط ، والسؤال هل هذه النقط تمثل صفوفا أو أعمدة ؟ .

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

تبدو هذه النقط وكأنها صفوف نظراً لتقاربها أفقيا فى حين أنه يمكن النظر إليها على أنها أعمدة أيضاً ، ولكن هذه النظرة الأخيرة لا تبدو إلا بامعان النظر .

ومن ناحية أخرى فان هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Personal Factors والتى تساعد فى عملية الادراك الاختيارى .

ويتبلور تأثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك فى كونها :

أ — تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of Apprehension

ب — تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتهم .

جـ — تعمل على تشويه صورة بعض الأشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفـــرد .

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدودا لما يستطيع الفرد ادراكه أو ما يسمى بالمجال الادراكى ، مثلا إذا طلب إلى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فان نطاق الادراك لا يزيد

على ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الادراكى يتراوح بين ٦ و ١١ . ولاشك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى مدى هذا المجال الادراكى طبقا لصفاتهم الذاتية ، ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لايدركها الآخرون .

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو إضعافها) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين . فالشخص الذى رسب فى الامتحان لشغل وظيفة تجده أكثر حساسية لادراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، فى حين أن الشخص الذى اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه ألفاظ النجاح ، أى أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فان الحاجات الشخصية واهتمامات الانسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الأشياء أكثر من غيرها . مثل ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معمارى لزيارة صديق لهما فى منزله الجديد. نجد الطبيب يتجه مباشرة إلى ادراك أن المنزل غير صحى نظراً لعدم دخول الشمس معظم الحجرات ، فى حين يكتشف المهندس المعمارى أن الطلاء ليس جيدا . كذلك تؤدى الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد إلى تحديد معانى الأشياء التى يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات. فكلمة « جامعة » مثلا تثير فى رب العائلة شعورا بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التى يطلب أبناؤه شراءها ، فى حين أن الكلمة ذاتها تثير فى نفس الأستاذ الجامعى شعورا بالارتياح إذ تشير إلى المجتمع الذى ينتمى إليه . وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معانى مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية .

وأخيراً فان حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه إلى اختيار بعض الأجزاء من الشىء موضع الادراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشىء بناء على هذا الاختيار الناقص . والصورة الجديدة تلك وإن كانت مخالفة تماماً للحقيقة إلا أنها تتفق مع رغبات الشخص . مثال ذلك الطالب الجامعى الذى حصل

على تقدير ممتاز فى إحدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ المادة ولا يذكر إلا أنه رجل عادل يعطى الطالب حقه، ويضفى عليه من الصفات الحميدة الشيء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقه التى يلمسها الطالب جيدا : وعلى العكس من ذلك لو حدث أن فشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب فى إحدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلق له فى مخيلته صورة قائمة يقنع بها نفسه ويسعى إلى إقناع الآخرين بها .

وللتدليل على صحة الفرض القائل بأن الادراك عملية اختيارية انظر إلى الصورة التالية (شكل رقم ١٣) وتمعن فيها قليلا تجد أنه يمكن إدراكها على أنها :

١ — فتاة حسناء   ٢ — عجوز شمطاء .

ولا شك أن أى الصورتين يراها الفرد لأول وهلة تتوقف على كثير من العوامل السابق ذكرها ، وقد يكون أهمها فى هذه الحالة « الدوافع » ومن ثم تحدد طريقته فى رؤية الصورة .

الفرض الثانى . « يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعة متناسقة » :

إن الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وإن تم إدراكها منفصلة عن



فتاة حسناء أم عجوز شمطاء ؟

(شكل رقم ١٣)

بعضها إلا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات إدراكية تصبح هى المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعى . ما نقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متباينة ومختلفة ، إلا أنه يميل إلى أن يربط بين تلك المدركات بعضها ببعض بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعة ترتبط فى هذا النظام الادراكى بالثقافة العامة مثلا ، الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط إدراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

١ — تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة . فمثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقا له فى متجر معين يجعله يجمع بينهما فى مجموعة ادراكية واحدة ، وبالتالى فانه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب إلى المتجر المعين وبالعكس فانه يتذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه . كذلك فان التقارب فى الزمان يجعل المدركات تنتظم فى مجموعة ادراكية واحدة . فمثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معا فى مجموعة ادراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد » .

٢ — التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات ادراكية متناسقة . مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علبة الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان إلى الربط بينهما فى مخيلة الفرد .

٣ — تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء . كذلك فإن الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا .

٤ — يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر فى الدول النامية ، أو أن الاستعمار هوسبب تخلف بلدان أفريقيا . ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها .

ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات فى مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعى . ففى ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس إلى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود إلى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل الخريجى الجامعة سببه ضعف إدارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها أثر خطير على السلوك الانسانى وبالتالى تصبح دراستها أمرا ضروريا .

الفرض الثالث : « أن صفات أو خصائص أى جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء » .

إن عمليات الادراك المتعاقبة لاتتم فى فراغ بل ينتظم تلك المدركات تنظيم ادراكى متناسق . لهذا فان صفات أو خصائص أى شىء جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التى سينضم إليها هذا الشىء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل إلى ادراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشىء إذا كانت تنتمى إلى نفس المجموعة الادراكية . مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل إلى أن يصف أى طالب جامعى بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتى قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التى يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة . أو حين يميل الفرد إلى ادراك أى موظف حكومى على أنه روتينى أو خامل لأن هذه هى الصورة العامة التى التصقت فى ذهنه عن الموظف الحكومى .

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو

ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation

أى أن ادراك أى شيء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التى تكون المجموعة الادراكية التى سينضم إليها هذا الشيء .

ولاشك أن « الاطار الفكرى » Frame of Reference **للشخص يساعد** على تحديد الطريقة التى يتم بها ادراك شيء معين . فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل إلى ادراك أى يهودى على أنه مبتز وماكر ، كذلك فان الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجى الجامعة يميل إلى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية :

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس إليه . فقد يثور نقاش حول اباحة الهجرة للخارج بدون قيود ، أو وضع قيود مشددة عليها فاذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو اباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والاجراءات لحماية مصالح البلاد فانه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها إلى ذلك الرأى الوسط الذى ارتضاه لنفسه .

الفرض الرابع : « أن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته » :

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الادراك تتأثر جزئيا بأنواع الحاجات التى يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التى يسعى إلى اشباعها . من ناحية أخرى ، فإن الادراك يتأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليها الفرد ، لذلك فان التغير فى المعلومات يؤدى إلى التغير فى المدركات . وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الادراك هى حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتتفاعل فى أكثر الأحيان . فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده

على اشباع حاجاته ، ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الإنسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا .

إن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين ، فاذا اعترض الفرد عائق فى اشباع حاجاته ، كان لابد من حدوث تغير فى أفكاره ومدركاته . فالطالب الذى يفشل فى الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة فى العلم والثقافة إلى نقمة على الأوضاع والنظم التى حالت بينه وبين هدفه . إن التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى اشباع الحاجات قد يأخذ اتجاهين ، الأول تغير فى اتجاه العمل على ازالة أسباب الفشل ، والثانى تغير فى اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع . ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قوة الحاجة التى يشعر بها الفرد ، فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فان اتجاه التفكير سينصرف إلى التمنى والأمل ، فإذا زادت الرغبة أى إلى اتجاه التفكير فى محاولة اكتشاف سبل لإشباع الحاجة وتحقيق الهدف . وقد تؤدى زيادة الرغبة على حد معين إلى إغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير فى التفكير نتيجة للتغير فى الحاجات هو دقة الفرد فى ادراك العائق الحقيقى فى سبيل تحقيقه لهدفه . فاذا فشل أحد المرشحين فى الانتخابات فانه قد يفشل فى تبين السبب الحقيقى لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بآرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالى فان أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هى عليه .

الفرض الخامس : « التغير فى المدركات تتاثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية » :

ان التغير فى مدركات الفرد ، الذى ينتج من التغير فى حاجاته وفى المعلومات التى يحصل عليها — يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التى كونها الفرد قبل ذلك . إن أى فرد له نظام فكرى وعقلى معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد Simple, Undefferentiated الى النظم الفكرية أو العقلية المركبة Complex, Differentiated . مثال التنظيم

الفكرى البسيط تجده فى الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة . مثلا حيث يدرك النظم المختلفة على أنها متشابهة تسعى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، و بالتالى فان نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لايميز بينهم بل كلهم سواء .على العكس من هذا النظام الفكرى Cognitive System البسيط الواضح ، نجد فردا آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالى فى جانب ، بينما يربط النظم الاشتراكية والشيوعية فى ناحية أخرى ؛ وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فان الفرد يميز فى إدراكه للأشياء و الأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم الى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية .

من ناحية أخرى فان التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التى يتضمنها هذا النظام . ويشير التوافيق بين المدركات Consonance الى مدى التناسق بينها ، فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالى فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك ، وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسب . من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد بأن الاشتراكية هى سبيل تنظيم الاقتصاد القومى ولكنه فى ذات الوقت يؤمن بأن لاداعى لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية وبالتالى فإن درجة التوافق بين المدركات فى هذه الحالة تكون أقل،وبصفة عامة فإن التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكرى أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة .

والصفة الثالثة التى تميز التنظيمات الفكرية هى درجة الترابط بينها لدى الفردالواحد. فقد نجد أن هناكدرجة كبيرة Interconnectedness من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه فى كل تلك الحالات . مثال ذلك الفرد المتدين الذى ينأى عن الغش فى التجارة أو الكذب فى المعاملات ، من ناحية أخرى

قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة، مثال ذلك الشخص المتدين الذى يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ، ولكنه مع ذلك لايرى غضاضة فى الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها .

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية — البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد — تحدد الى درجة كبيرة ما إذا كانت المعلومات الجديدة التى يحصل عليها الفرد سوف تؤدى الى تغيير فى الأفكار والمدركات Cngoitive Change حيث إن الفرد يميل عادة إلى مقاومة أى تغير فى أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التى يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن . مثال ذلك الفرد العادى فى مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فاذا فرض أن قرأ هذا العربى العادى مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربى تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة؟ أغلب الظن أنه سيصف هذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقاولات من المخابرات الأمريكية . أى أن الفرد يميل إلى رفض المعلومات التى لاتتفق مع نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة . بنفس المنطق فالشاب الاشتراكى المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة فى القطاع العام والاسراف وانخفاض الانتاجية فى تلك المشروعات المؤممة فانه لايميل الى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكى وعلى انحراف المسئولين . وقد يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار ، ففى حالة الشاب الاشتراكى فإنه قد يسلم بعدم صلاحية التأميم مثلا فى قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكى فى الصناعات الأساسية . أى إن الشخص يحاول تنظيم مدركاته ونظامه الفكرى على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية .

الفرض السادس : يتاثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية » :

إن عملية تغيير المدركات والافكار لاتتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكرى الذى كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضاً ببعض الصفات الشخصية التى تميز الفرد . مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد. فالأفراد يختلفون فى قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرات على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور ،وقد اتضح أن الأفراد ذوى القدرات العقلية المنخفضة يصعب عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أى معلومات جديدة فى حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون إجراء عمليات أعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

كذلك فان الأفراد يختلفون فى قدرتهم على تحمل الغموض والابهام فى المعلومات . فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون الى تقسيم الأمور إلى نوعين أساسين لاثالث لها — أبيض وأسود ، موجب أو سالب وبالتالى فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم .

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close — mindedness ومن صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة . هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل متعقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكرى Cognitive restructuring ،

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوى العقول المتفتحة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

الجوانب الاجتماعية فى الادراك :

اهتم علماء الادراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تحديد طبيعة عملية الادراك فى أمرين :

١ — استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli كأن يرى الشخص ضوءا أو يسمع صوتا أو يتقبل معلومات أى أفكارا جديدة .

٢ ـ تفسير تلك المؤثرات وإعطاؤها معان محددة . فالضوء الذى تمت رؤيته قد يفهم على أنه صادر من عود ثقاب أو مصباح سيارة آتية من

بعيد أو غير ذلك ، أو حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على أنه انفجار إطار سيارة أو قنبلة .

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية (الحواس) تلعب دورا هاما فى عملية الإدراك . فهى تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما أنها تساعد فى تفسير معانى تلك المؤثرات من ناحية أخرى . وقد اتجه كثير من الباحثين فى علم النفس إلى التركيز على دراسة الادراك من خلال تفهم عمليات الاحساس . ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا . فالادراك يتأثر فى ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (١) .

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك فى المواقف التى تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما ، فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها . وتؤدى العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا فى تكوين المجال الادراكى للفرد ، الدور الأول أنها تمثل مصدرا للمعلومات ، فالفرد يستطيع الاستناد فى تكوين مدركاته على رأى الجماعة التى يتصل بها أو قرار رئيسه فى العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمهـــا من تفاعله مع الأفراد الآخرين ، والدور الثانى الذى تلعبه العوامل الاجتماعية فى العملية الادراكية أنها تساعد الفرد فى تخفيض الغموض الذى يعانيه من بعض المدركات فيضطر الى الالتجاء الى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معانى المدركات . مثال ذلك أن بعض ملامح الوجه للانسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة أو مواقف ومشاعر وقتية وعارضة (كالتهجم مثلا) . فى تلك الحالة فان الادراك الصحيح لمثل هذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمادا على خبرات سابقة .

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك حين ننتقل الى دراسة عملية ادراك الأشخاص لبعضهم البعض Interpersonal Perception وما تنطوى

---

(١) Peter Suedfeld, Social Processes.
W. M. C. Brown Co. Publishers-Dubuque, liwa, 1966. p. II.

عيه تلك العملية من أهمية خاصة للادارة والمسئولين عن العمل الإدارى .

تتبلور هذه القضية فى نتيجة أساسية هى « أن ما يتم إدراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء المدرك » . أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدى إلى تشويه وتغيير ما يتم إدراكه عن حقيقة الشيء موضع الادراك.

العوامل المؤثرة فى الادراك :

إن عدد العوامل ذات التأثير على الادراك قد يكون لانهائيا ، ولذلك فاننا فى هذه المناقشة سوف نختار بعض هذه العوامل التى نعتقد بأهميتها وهى مايلى :

الحالة الذهنية : Mental Set

يقصد بالحالة الذهنية استعداد النظام السلوكى وتهيؤه للسلوك والتصرف بشكل معين حين يستقبل مؤثرا خارجيا معينا . وهى بذلك موقف استعداد ذهنى يجعل النظام السلوكى فى حالة ترقب بحيث ينطلق للتصرف بشكل معين بمجرد استقباله للمؤثر . مثال ذلك قائد سيارة السباق الذى يكون مهيأ للانطلاق بسيارته حال رؤيته إشارة بدء السباق ، وكذلك المستهلك الذى ينتظر الإعلان عن توافر سلعة معينة يريدها لكى يبادر الى شرائها .

وتنبع أهمية الحالة الذهنية فى أنها تتحكم كثيرا فيما يدركه الانسان ، أى أن النظام السلوكى يدرك فقط تلك الأشياء والأمور التى تسمح له حالته الذهنية بإدراكها . فالطالب المنشغل بالاستذكار فى الدقائق الأخيرة قبل الامتحان لن يدرك صديقه المار بجانبه ، وكذلك شرطى المرور الذى ينتظر مرور سيارة شخصية عامة كبيرة لن يلحظ كثيراً من مخالفات المشاة لقواعد المرور .

إن الحالة الذهنية تعكس أمرين : **الاول** هو اتجاه الانتباه فى ناحية معينة . **والثانى** ميل الى التصرف بطريقة محددة ، ولذلك فهذه الحالة تؤثر تأثيرا مباشرا على الإدراك من خلال :

أ — أنها لاتسمح لبعض المدخلات بالوصول إلى النظام السلوكى بينما تمنع أو تعوق مدخلات (أو مثيرات) أخرى من الوصول .

ب — أنها تضفى على المدخلات التى يتم استقبالها معان ومفاهيم محددة مسبقا (فهى بذلك حالة من الادراك المسبق) .

جـ — أنها تحرك النظام السلوكى الى استجابات أو أفعال محددة ومن ثم تخفف من العمليات السلوكية الأخرى .

التوقع : Expectation

يمكن تصور حالة التوقع بأنها شكل من أشكال الحالة الذهنية . وهى تعبر عن انتظار النظام السلوكى لحدوث حدث معين ومن ثم استعداده لإدراكه. فالنظام السلوكى اذن يدرك (أو يكون مستعدا لادراك) ما يتوقع حدوثه . ومن الأمثلة على تأثير حالة التوقع عل الادراك أن الرئيس الإدارى يميل الى تقدير كفاءة العامل المجتهد تقديرا عاليا فى كل موقف وخفض تقدير العامل غير المجتهد لمجرد توقعه أن العامل الممتاز لابد وأن يكون عمله أفضل (يمكن أن نصور هذه الحالة على أنها تحيز مسبق) [1] :

وبصفة عامة ، فان مايتوقع الإنسان رؤيته أو سماعه (أو إدراكه) يؤثر بشكل واضح على مايراه أو يسمعه (أو يدركه) فعلا .

الخبرة الماضية : Past Experience

يمارس الانسان فى حياته مواقف مختلفة يكتسب منها تجارب وخبرات يختزن نتائجها والدروس المستفادة منها فى ذاكرته . وحين يواجه الانسان ظروفا ومواقف جديدة فانه يستند فى إدراكه لها على ماسبق له أن مارسه من تجارب وخبرات مختزنة . وللتدليل على أثر الخبرة الماضية فى الادراك أنظر الى الصورة المنشورة فى صفحة (١٤٠) من هذا الكتاب فقد كانت هذه الصورة موضعا لتجارب ، اذ عرضت أولا على مجموعة من الأفراد صورة السيدة العجوز فقط وعندما أدمجت معها صورة الفتاة فى واحد .

---

(١) تثير هذه الخاصية مشكلات فى مجال تقييم أداء الأفراد حيث ينتج عنها ما يسمى بـ Halo Effect

أعيد عرضها على المجموعة فكانت النتيجة أن نسبة كبيرة من الأفراد أدركوا فى الصورة السيدة العجوز أولا ثم عندما علموا أن الصورة تعكس أيضاً وجه الفتاة بذلوا جهدا لاكتشافه. وعلى العكس فقد عرضت على مجموعة أخرى صورة الفتاة فقط وعند عرض الصورة الموحدة كانت النتيجة أن الأغلبية منهم اكتشف صورة الفتاة أولا (١) .

ويعبر علماء النفس عن أثر الخبرة الماضية على الادراك بتعبير « الادراك المضاف » Apperception ونلاحظ هنا أن عملية الإدراك لها طبيعة تراكمية cumulative بمعنى أن الإدراك الجديد يضاف الى ماسبق ادراكه ومن ثم تزداد حصيلة المدركات وتصبح قاعدة لتحديد الادراك الجديد فى فترات قادمة . كذلك نلاحظ أن اكتساب الانسان لعدد من الخبرات الماضية بالنسبة لموضوع معين يجعله يكون اتجاها Attitude حيال هذا الموضوع .

الرغبات : Needs

إن رغبات الانسان غير المشبعة تنتج قوى دافعة توجه سلوكه ناحية الحصول على الإشباع المستهدف . وفى خلال هذه العملية تلعب الرغبات غير المشبعة دورا هاما فى تحديد ما يدركه الإنسان . فالرغبات غير المشبعة تسيطر نسبيا على حالة الانتباه ومن ثم تسمح باستقبال مثيرات معينة أو تمنع مثيرات أخرى . أى أن للرغبات تأثيرا فى إحداث حالة ذهنية تحدد مايدركه الانسان .

مثال ذلك أن الشخص الجائع سوف يميل الى إدراك الأشكال الغامضة التى تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام . وبصفة عامة فان الانسان الذى يشعر برغبة لم يتحقق لها الاشباع المطلوب سوف يميل الى إدراكها فيما يعرض عليه من صور أو أشكال (٢) .

---

(١) Stagner, Ross, The Psychology of Conflict (N. Y. John Wiley and sons, 1956, p. 24.

(٢) C. L. Stacey and M. De Martino, Understanding Human Motivation (Cleveland : H. Allen, 1958).

الدور الاجتماعى : Social Role

يلعب كل إنسان دورا اجتماعيا (أو أدوارا) يتطلب منه القيام بأنماط سلوكية معينة . فالمدير يمارس دورا يختلف عن دور العامل ، والبائع دوره يختلف عن دور المشترى ، والأب يقوم بدور مغاير لدور الابن وهكذا .

والانسان حين يواجه المواقف الاجتماعية والتنظيمية وحين يستقبل أنواع المدخلات السلوكية المتعددة إنما يدرك تلك الأمور جميعاً بطريقة تتناسب وطبيعة الدور الذى يمارسه . فالعامل مثلا عند مناقشة أمور الأجور والمكافآت تراه يتحمس لزيادتها لأنه يدرك الأجر باعتباره مصدرا للدخل بينما أذا عهد إليه بمسئولية إدارية اختلف دوره ومن ثم يختلف إدراكه للقضية وقد يعارض زيادة الأجور لأنه فى الدور الجديد يدركها باعتبارها من عناصر الانفاق .

المركز الاجتماعى : Status

يحتل كل إنسان مركزا اجتماعيا يتحدد فى ضوء الطبقة الاجتماعية التى ينتمى إليها . وفى ضوء المستوى العلمى والثقافى الذى تحقق له ، وكذلك على أساس المهنة التى يمارسها والمستوى الوظيفى الذى يشغله . فالطبيب أو المهندس قد يشغلان مركزا اجتماعيا يفوق المركز الاجتماعى للموظف الحكومى بينما يتميز مركز هذا الأخير عن المركز الذى يتمتع به عامل حرفى .

والانسان يدرك المدخلات الواردة إليه فى إطار القواعد والخصائص الاجتماعية التى تميز المركز الاجتماعى الذى يشغله (١) . ولذلك فان نفس السلعة تبدو مختلفة فى القيمة بالنسبة لشخصين فى مركزين اجتماعيين مختلفين والوظيفة الواحدة تبدو لأحد الأفراد فرصة نادرة . بينما يراها شخص آخر على أنها إهدار لكرامته .

الحالة المزاجية : Mood

يتأثر الادراك بالحالة المزاجية للإنسان . ويشير تعبير الحالة المزاجية

---

(١) R. K. Merton, Social Theory and Social Structure, (Glencoe, Ill. : The Free Press, 1957).

الى ما يعاينه الانسان من فرح أو حزن ، تفاؤل أو تشاؤم، اكتئاب أو إقبال على الحياة . وتختلف الحالة المزاجية للانسان من ساعة لأخرى ، بل ومن لحظة لأخرى . ويتدخل كثير من العوامل النفسية والاجتماعية والفسيولوجية لاحداث حالة الانسان المزاجية : وما يعنينا توضيحه أن نفس الشىء قد يتم إدراكه على غير حقيقته (أو لا يتم إدراكه أصلا) اذا كان الانسان فى حالة مزاجية سيئة . فالشخص الذى يعانى من حزن عميق لفشله فى امتحان مثلا لن يستطيع إدراك المعنى الحقيقى لبعض الأخبار السياسية أو الأحداث الاجتماعية ذات الطبيعة المتفائلة .

الادراك باعتباره نظاما فرعيا :

سبق أن أوضحنا حقيقة النظام السلوكى باعتباره نظاما مفتوحا يتفاعل مع المناخ المحيط . ونضيف الآن أنه يمكن اعتبار النظام السلوكى بمثابة نظام رئيسى يضم عددا من النظم الفرعية .

وفى إطار هذا المفهوم نستطيع التعبير عن الإدراك بأنه نظام فرعى يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكى الأكبر .

أجزاء النظام الفرعى للادراك :

يتكون نظام الإدراك الفرعى شأنه شأن أى نظام آخر من أجزاء ثلاثة : المدخلات والأنشطة والمخرجات .

المدخلات الأدراكية :

يستقبل النظام الإدراكى Perceptual System أشكالا مختلفة من المثيرات الخارجية (والذاتية) وذلك عن طريق أدوات الاستقبال الحسى وتكون المدخلات الإدراكية على صور مختلفة كالآتى :

(أ) المعلومات أو المثيرات الأساسية (المدخلات الأساسية)
(ب) المعلومات أو المثيرات الطبيعية (المدخلات الطبيعية)
(جـ) المعلومات أو المثيرات الاجتماعية (المدخلات الاجتماعية)
(د) المعلومات أو المثيرات التنظيمية (المدخلات التنظيمية) .

ويكون ورود هذه المدخلات الإدراكية على شكل تدفقات مستمرة من المعلومات والمثيرات الخارجية (والذاتية) طالما كان النظام السلوكى فى تفاعل وعلى علاقة مع مكونات المناخ المحيط . كذلك يتلقى النظام الإدراكى شكلا جديدا من المدخلات الإدراكية هو مخرجات النظم الفرعية الأخرى فى النظام السلوكى الأكبر وهى نظم الدافعية ، والاتجاهات ، والتعليم ، والقرارات بالإضافة إلى حصيلة المدركات السابقة التى تختزنها الذاكرة .

العمليات الإدراكية :

يمكن تصور العمليات الإدراكية الآتية :

١ — الاختيار فى الاستقبال Selectivity ونعنى بذلك أن النظام الإدراكى يمارس درجة من الحرية فى السماح لبعض المدخلات بالوصول إليه بينما يعرقل أو يمنع وصول مدخلات أخرى إليه . وهذه الاختيارية فى الاستقبال تتوقف على عوامل مختلفة منها الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة (أى مخرجات النظم الفرعية الأخرى) . وبشكل عام ، فإن النظام السلوكى يميل إلى إدراك المدخلات التى تحقق له إشباعا لبعض حاجاته أو التى تتوافق مع اتجاهاته وخبراته . وعلى العكس ، فإنه يميل إلى تجنب إدراك المدخلات التى تهدد أمن النظام أو استقراره أو التى تعكس له خبرات وتجارب غير مرضية .

٢ — تصنيف المدخلات Sorting ونقصد بهذه العملية فرز المعلومات الواردة إلى النظام الإدراكى وتقسيمها إلى أنواع وفئات حتى يمكن للنظام التعامل معها وتبين حقيقة ما تحمله من معان . وتحتل عملية التصنيف أهمية كبرى حيث تتداخل المثيرات وأشكال المعلومات المتعددة التى يستقبلها النظام الإدراكى فى كل لحظة . ويعتمد النظام فى عملية التصنيف على قواعد وأسس يستمدها من الإعداد والتدريب المسبق الذى يحصل عليه أثناء مراحل التعليم والتربية ومن خلال الممارسة والتجارب الفعلية .

ويمكن بصفة عامة تصور هدف عملية التصنيف فى ترتيب أنواع المعلومات المتعلقة بموضوع معين أو شخص معين فى فئة مستقلة ، أو تجميع

المعلومات ذات الصبغة المتقاربة فى فئة خاصة . مثال ذلك الأرقام والنسب المئوية والرموز الرياضية تتشابه كلها فى طبيعتها ومن ثم يتجه النظام الإدراكى إلى تجميعها فى فئة واحدة . وكذلك يمكن تصور أن الخرائط الجغرافية والرسوم البيانية وغيرها من الأشكال التوضيحية تتقارب فى طبيعتها وبالتالى يكون تصنيفها فى فئة واحدة . ويمكن تخيل أن النظام الإدراكى يلجأ فى عملية التصنيف إلى استخدام إجراءات وأساليب تشابه ما يعمد الإحصائى إلى استخدامه لتيسير العمل مثل اتخاذ رموز معينة للدلالة على فئات من المعلومات أو استخدام ألفاظ مختصرة للإشارة إلى موضوعات متكاملة .

٣ – تحليل المدخلات Analysis ، وهى عملية تجزئة المعلومات إلى مكوناتها الأساسية بهدف التوصل إلى حقيقة ما تعنيه من معان ، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات Variables التى تعكسها تلك المعلومات . وغالبا يحتاج النظام الإدراكى فى مرحلة التحليل إلى الاستعانة بالمدركات السابقة وغيرها من المعلومات المختزنة فى الذاكرة وهذا مايسمى « استرجاع المعلومات » Information Retrieval ، ويتم ذلك باتصال مباشر بين النظام الإدراكى وبين النظام الفرعى للذاكرة Memory حيث تطلب كل المعلومات المختزنة المتعلقة بالموضوع تحت التحليل . ويلاحظ هنا أن كفاءة الاسترجاع تتوقف على دقة التصنيف والحفظ(١) .

٤ – الاستنتاج وهى عملية اكتشاف المعانى والحقائق التى تحملها المعلومات الواردة إلى النظام . ويصل النظام الإدراكى إلى الاستنتاجات المختلفة من خلال سلسلة من عمليات تكوين المفاهيم Conceptualization والتقدير Judgement واستعمال المنطق Reasoning

المخرجات الادراكية :

نتيجة للعمليات الإدراكية المختلفة يصل النظام الإدراكى إلى عدد من النتائج تتخذ صوراً مختلفة منها :

---

(١) يلاحظ القارىء أننا نتعامل مع نظام الادراك باعتباره نظاما للمعلومات Information System .

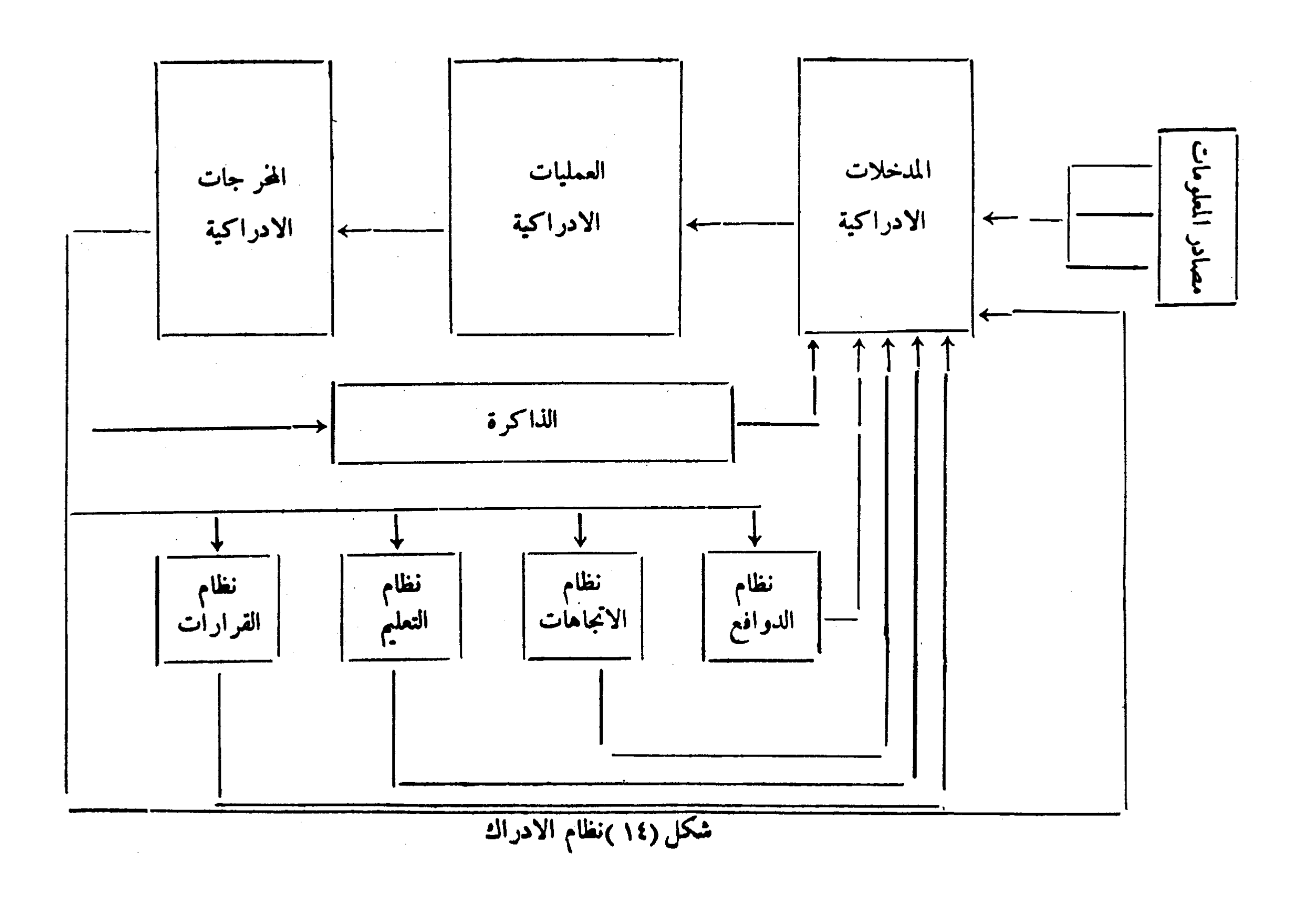
(ا) المفاهيم Concepts وهى عبارة عن مجموعات الأفكار التى يتم تنظيمها على أساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما بينها ، مثال ذلك مفاهيم الحرية ، الاستقلال ، الوطنية ، المدنية ، العلمية ، وغيرها كلها تشير إلى أفكار مترابطة لما بينها من صفات وعناصر أو علاقات مشتركة .

(ب) المعانى Meanings وهى التفسيرات التى يصل اليهاالنظامالإدراكى بالنسبة للمدخلات الواردة إليه . وتشير المعانى إلى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للمعلومات التى استطاع النظام إدراكها واكتشاف أبعادها وانعكاساتها . مثال ذلك أن يصل النظام الإدراكى إلى اكتشاف المعنى الذى تحمله أخبار سياسية أو اقتصادية معينة .

(ج) العلاقات Relationships وهىأشكال الاتصالوالتدخلوالترابط أو التنافر بين المتغيرات .كأن يدرك النظام السلوكى العلاقة الطردية بين ارتفاع الأجور وارتفاع أسعار السلع والخدمات ، أو العلاقة العكسية بين ازدياد عدد السكان فىالدولة وبين مستوى المعيشة الحقيقى لهؤلاء السكان.

كذلك يصل النظام الإدراكى إلى الإحاطة بما حوله من مناخ مادى ، واجتماعى وتكوين تصورات محددة عن المتغيرات الحاكمة لهذا المناخ والعلاقات التى تربطها. ولابد أن نشير إلى احتمال وصول النظام الإدراكى إلى بعض الأوهام Illusions بمعنى أن المخرجات الإدراكية ليست بالضرورة صحيحة أو دقيقة ، بل إن صحة ودقة هذه المخرجات تتوقف على دقة المدخلات والعمليات الإدراكية .

والشكل التالى رقم (١٤) يصور نظام الإدراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى للنظام السلوكى الأكبر .



شكل (١٤) نظام الادراك

الفصل الثامن

التعلم

LEARNING

فى محاولة التوصل إلى مفهوم علمى متكامل عن المحددات الأساسية للسلوك الإنسانى تعرفنا على أهمية الإدراك فى تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات . وإلى جانب هذا فان هناك مجالا للوصول إلى تفسير كامل إذا تساءلنا عن السبب وراء أشكال التغيير فى الأنماط السلوكية المشاهدة للأفراد عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف . إن جانباً من التغير فى هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك إلى تطور إدراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلحظ فى أحيان متكررة تغيرا فى السلوك الفردى تثبت الدراسة أنه لايعود إلى مثل هذا التطور فى الإدراك أو الدافعية .

ولتفسير هذا القدر من السلوك الإنسانى (ظاهرة التغير فى السلوك مع ثبات الإدراك أو الدافعية النسبى) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعليلا مفيدا هو أن الإنسان قد مر بعملية « تعلم » Learning . وقد أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة فى تحليل السلوك الإنسانى حيث يوفر أساسا هاماً فى تفهم العمليات السلوكية الأخرى . ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الاراء والنظريات فى شأنه بدرجة تثير قدرا كبيرا من الصعوبة فى تفهمه.وهدفنا فى هذا الجزءهوعرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك الإنسانى .

معنى « التعلم » :

يعرف « التعلم » بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة : بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة ، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب .

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدى للتعلم الذى كان ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة . والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية Overt Behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطن Covert Behavior .إذن نحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد أثر التجربة والخبرة فى تغيير إما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من أشكال التعبير ، وإما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للانسان التى لايمكن ملاحظتها أو مشاهدتها .

تغيرات سلوكية لا يشملها التعلم :

إن هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير فى الميول السلوكية التى تحدث للانسان،إذ أن بعضا من هذه التغيرات تحدث لأسباب مختلفة . ومن أهم مظاهر التغيير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى :

- الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الغريزى للانسان أو الأفعال المنعكسة .
- التغيرات الناشئة عن النضج Maturation
- التغيرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الإنسان مثل مواقف الإجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة .

تلك التغيرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمر الذى يجعل دراستها أمراً غير يسير .

ما الذى يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الانسان ، فإن الإجابة تأتى شاملة بأن الإنسان يتعلم كل شىء تقريبا . إن أغلب أشكال السلوك التى يأتيها الإنسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله فى حل المشكلات كلها يتعلمها من

مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بها ، كذلك يتعلم الإنسان القدرات والمهارات المختلفة . والإنسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم .

ولعل أهم ما يتعلمه الإنسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هو توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه . أى أنه يتعلم ما هى أنماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى أنه يتعلم « دوره » Role فى المجتمع .

والإنسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، وكذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها . وأخيرا فإن الإنسان يتعلم كيف يتعلم .

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين :

١ — أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى إحداث السلوك الإنسانى وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم .

٢ — السبب فى قدرة الإنسان على تكرار بعض أشكال السلوك وامتناعه عن تكرار أشكال سلوكية أخرى .

بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم :

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم ، الأولى هى مجموعة تؤمن بأن التعلم إن هو إلا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات « السلوك » من ناحية أخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist Theory أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية إعادة بناء وتنظيم أفكار الانسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive Theory

النظرية الارتباطية :

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى « قانون التلازم » Law of Association وهو يفسر التعلم بأنه نتيجة للتلازم بين المثير

والاستجابة ، وكنتيجة لهذا القانون نجد أن كثيرا من خبراء الإعلان كانوا يعتقدون أن استجابة المستهلك للرسالة الإعلانية تتوقف أساساً على درجة تكرار الاعلان وحداثة العهد برؤيته ، أى كلما زاد تكرار الاعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قريبة ، كانت استجابته للإعلان أكبر (فى شكل سلوك استهلاكى جديد) .

وثمة مفهوم آخر فى النظرية الارتباطية يرى التعلم عبارة عن أن مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الإنسان ، فإذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى ، فإن ذات السلوك يميل إلى الحدوث أيضاً .

وحيث نجد أن المفاهيم الارتباطية السابقة تكتفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم ، نجد أن مفهوما ارتباطيا آخر ينص على أهمية التدعيم الذى يحصل عليه الإنسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم . وقد عبر ثورنديك Thorndike عن هذا المفهوم فيما يسمى «قانون الأثر » Law of Effect الذى يؤكد أهمية التدعيم الناشىء عن السلوك كشرط لتكراره . بمعنى أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذى يحقق له رضاء أو فائدة إذا تكرر ظهور نفس المثير ، بينما يميل إلى تجنب السلوك كشرط لتكراره . بمعنى أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذى يحقق له رضاء أو فائدة إذا تكرر ظهور نفس المثير ، بينما يميل إلى تكرار السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو أذى .

النظرية الفكرية :

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الإنسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ . ومن ثم فإن المفاهيم الفكرية تركز على أهمية « التفكير » و « التأمل » Insight من جانب الإنسان ، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعاً لتجربته الماضية ، ولكن أكثر من هذا فان الإنسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الخلاف بينها وبين المواقف التى سبق له التعرض لها ، وبالتالى يستطيع اختيار نمط السلوك الذى يحقق تناسباً مع مقتضيات الموقف

الجديد ، إن الإنسان لديه القدرة إذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عناصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم إعادة تنظيم إدراكه للأمور واتخاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة .

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن أن نلخص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلى :

١ — ان التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدث مع التكرار، وسبب تلك التغييرات هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة .

٢ — يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردى للعالم المحيط بطريقة جديدة ، ويمثل التعلم عملية إعادة تنظيم المدركات أى إعادة تنظيم العالم الإدراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك أن التعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عما سبق أن تعوده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية إعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهات نظره ومعتقداته ، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته .

٣ — أن التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث تتم على فترات زمنية متقاربة . مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقاً بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل إلى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بأحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه .

٤ — وهناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر .

وبناء على تلك الأفكار والمبادىء عن عملية التعلم ، فقد أصبح فى الإمكان تقديم بعض التعليمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

١ — ان الشخص الذى يتعلم لا بد أن يكون له هدف أو أهداف محددة أى أن هناك أشياء يسعى إلى الحصول عليها .

٢ — أن الشخص حين يتعلم إنما يستجيب لمؤثر معين ، أى إنه يفعل شيئاً فى سبيل الحصول على ما يريد .

٣ — ان تلك الأفعال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

(ا) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية .

(ب) تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف .

(حـ) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى .

٤ — ان الشخص حين يحصل على هدفه ، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصول الهدف .. وبذلك يكون قد تعلم .

بالإضافة إلى تلك المبادىء العامة ، فان هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

— رغبة الفرد فى التعلم والإفادة من خبراته وتجاربه .

— قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته فى الإفادة مما يعرض له من مواقف وخبرات . وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر ، لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين .

— معنوية الأشياء موضع التعلم ، إذ كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل .

بعض مبادىء التعلم :

١ — كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم (أى كلما كان الدافع إلى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى .

٢ — ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، فى النواحى الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم)

أى أنه يستطيع إذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة . أما بالنسبة للنواحى العضلية أو البدنية فإن الطاقة على التعلم تصل إلى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل .

٣ — ان قدرة الفرد على تعلم شىء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا .

٤ — ان تحويل التعلم من ناحية إلى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى أن الشخص الذى درس السلوك الإنسانى فى المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع أن يستفيد بعمله (أى ينقل خبراته أوعمله) حين يشرع فى دراسة السلوك الإنسانى فى مجتمعات أخرى . ولكن على العكس من ذلك فان تلك الدراسة للسلوك الإنسانى لن تفيده إذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا .

٥ — التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى إليها الفرد . أن الجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم .

٦ — ان معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم .

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والجامعات ليس صحيحاً . فالتعلم يتكون من شقين أساسين :

(ا) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى .

والتعلم الرسمى Education قد يتوافر فيه الشق الأول من عملية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثانى فى كافة الأحوال .

من ذلك نخلص إلى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف التفاعل الاجتماعى Social Interaction ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصى بينما الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك فى نشاط اجتماعى محدد . أى أن جانباً

أساسياً من التغير في السلوك الفردى نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمى وغالباً بشكل لا شعورى .

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكرى أو النظرى الذى تم عملية التعلم فى حدوده كالآتى :

١ — لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجى Stimulus

٢ — لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه .

٣ — ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى يتم التعلم .

٤ — يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد .

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل إنسان يسلك ويتصرف بالطرق التى تحقق له أقصى إشباع ممكن . ومن ثم فإن المبدأ ينطبق أيضاً على عمليه التعلم . فالإنسان يتعلم حين يكون قادراً على تميز أنماط جديدة من السلوك التى تؤدى إلى نتائج مرضية أو أكثر إشباعا من أنماط السلوك المعروفة . وبالتالى يتضح لنا أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم . كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم . ويقودنا هذا التحليل إلى استنباط حقيقة أساسية هى أن السلوك الإنسانى إنما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للإنسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة .

واستناداً إلى علاقة الإدراك بالتعلم فاننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « إدراك جديد » يقود إلى سلوك مختلف . ودليلنا على ذلك التفاعل بين الإدراك والتعلم نستمده من ملاحظة الطفل حديث الولادة — فمثل هذا الوليد يكون عالمه الإدراكى مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الإدراك والفهم والتميز تنعدم — ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تميز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الإدراكى ويعمق وبالتالى تتعدد الأنماط السلوكية المتاحة له .

إن القدرة على التعلم تتوقف إذن على أمرين :

(ا) القدرة على إدراك الأشياء بدقة وشمول .

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك . وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback فى تقدير قبوله لهذا السلوك واستمراره فى اتباعه ، أو رفضه له واقلاعه عنه . وشك أن هناك احتمالات فى أن يسىء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار فى سلوك خاطىء أو رفض سلوك مفيد .

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيسية التى يستند إليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الإدراكية وتعميق قدراتهم على التعليم فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذى يساعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ .

التعليم باعتبارها نظاما فرعيا :

إن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم . وكما ذكرنا بالنسبة للادراك ، فاننا ننظر إلى التعلم باعتباره نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكى الأكبر .

ويتكون نظام التعلم الفرعى من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أى المدخلات والأنشطة والمخرجات . وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة هامة هى من خصائص النظم الفرعية تلك هى الاعتماد المتبادل بين هذه النظم الفرعية . فان نظام التعلم لا يبدأ فى العمل إلا من خلال استقباله لمثيرات أو مدخلات سبق للنظام الادراكى استقبالها والتعامل معها .

إن حركية التعلم تبدأ حين يستقبل النظام السلوكى مدخلات متنوعة سواء أولية أو اجتماعية أو تنظيمية ، ويمارس النظام الادراكى نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات وينتهى بها إلى مخرجات محددة فى صور مفاهيم وحقائق وعلاقات . وينبع جانب من تلك المدركات نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعى التى تضع النظام السلوكى فى تجارب وخبرات اجتماعية مختلفة .

ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكى تغيير أنماط السلوك (الظاهر منها والباطن) التى يمارسها فعلا.

المدخلات فى نظام التعلم الفرعى :

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعى من مجموعات المعلومات التى سبق إدراكها والتى تعكس للنظام السلوكى أنواع الفرص المتاحة إذا غير استجاباته أو المشكلات والأضرار التى يحتمل مواجهتها إذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات .

وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالوضع الاجتماعى أو التنظيمى للنظام السلوكى ، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادى المحيط به مثال ذلك أن تصل إلى نظام التعلم الفردى مدركات تحدد أن استمراره الفرد (وليكن موظفاً حكومياً) على نفس سلوكه المعادى لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التى يحلم بها ، أو أن تصل إلى النظام مدركات توضح أن السبيل إلى الثروة المستهدفة يتوقف على إحداث تغيير فى أسلوب الحياة والتصرف الذى يمارسه الفرد .

وبصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعى يبدأ فى الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التى تنبه إلى أحد أمرين أساسيين :

(ا) احتمال تحقق فائدة أو ميزة إذ اتجه النظام السلوكى إلى تغيير أنماط سلوكية فى مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية .

(ب) احتمال تحقق ضرر أو أذى الذى إذا استمر النظام السلوكى على ممارسة نوع معين من السلوك المادى أو الاجتماعى .

وبوضوح تلك المعلومات تتم استثارة نظام التعلم ، وتنتقل المدخلات إلى قطاع عمليات التعلم Learning Activities وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيداً للوصول إلى قرار بشأنها .

عمليات التعلم :

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمساعدة النظام السلوكى على اتخاذ القرار المناسب . ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتمادا

مباشراً على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة Memory Sub-system ونظام الدوافع Motivation Sub-system ونظام الإدراك Perception Sub-system ونظام الاتجاهات Attitude Sub-system ونظام القرارات Decision Sub-system وسوف تتضح لنا طبيعة المعاونة التى يتلقاها نظام التعلم الفرعى من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهى :

(ا) العملية الأولى هى اكتشاف نوع السلوك الجديد الذى يجب أن يتجه إليه النظام السلوكى لكى يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة (بالتعاون مع النظام الإدراكى) .

(ب) العملية الثانية هى تحليل السلوك الجديد (المقترح) وتبين مزاياه الحقيقية وما قد يتطلبه من تضحيات أو أعداد أو تغييرات فى جوانب أخرى من حياة النظام السلوكى (بالتعاون مع نظام القرارات) .

(حـ) وحتى يتسنى للنظام الوصول إلى قرار فإنه يحتاج إلى مراجعة رغباته (بالتعاون مع نظام الدوافع) ، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته (بالتعاون مع نظام الاتجاهات) .

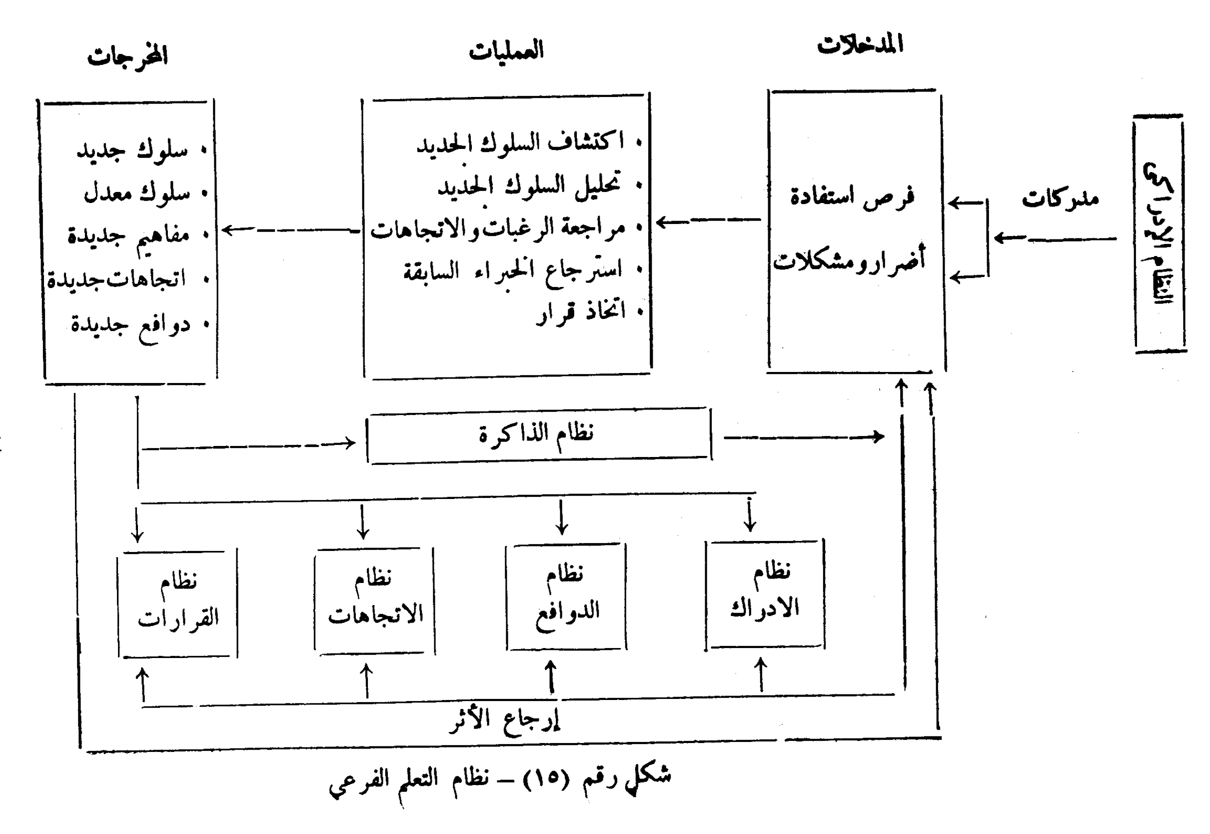
(د) ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار ، لذلك يعتمد على استرجاع القرارت السابقة المماثلة (بالتعاون مع نظام الذاكرة) . كذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين .

(هـ) والعملية الأخيرة هى اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المفتوح أو الاستمرار على السلوك الحالى :

مخرجات نظام التعلم :

ينتهى نظام التعلم عادة إلى سلوك جديد . وليس من المحتم أن يكون السلوك الجديد ظاهراً ، بل يمكن أن يتم التجديد فى الاتجاهات أو الميول السلوكية . ولا نستبعد أيضاً احتمالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها .

يصور الشكل التالى رقم (١٥) حركية نظام التعلم الفرعى .



شكل رقم (١٥) — نظام التعلم الفرعي

الفصل التاسع

الاتجاهات

ATTITUDES

تمثل « الاتجاهات » أحد المفاهيم التى ابتدعها علماء النفس فى محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذى نطلق عليه المخ الإنسانى والذى ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك .

وبالتالى فالاتجاهات لا ترى ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة : وهدفنا فى هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكوينها وتنظيمها ، ووظائفها ووسائل قياسها أو استنتاجها .

ماهية الاتجاهات :

ويمكن تعرف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا فى أنها « تنظيم » متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات والدوافع بالنسبة لشىء محدد (١) . وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا أن تكون جزءا من الاتجاهات بل على العكس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها إلى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشىء اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها .

ويميل البعض إلى التمييز بين القيم Values وبين الاتجاهات ، ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث إنها جميعاً عبارة عن وجهات

---

(١) W. J. Mckeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass. : Addison-Wesley Publishing Go., 1966), p. 560

نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه الأمور وذلك بالنسبة لإنسان أو حدث أو ظاهرة معينة .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره . وتكون الاتجاهات دائما تجاه شىء محدد أو موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . والشخص لايستطيع تكوين اتجاه حيال أى شىء أو شخص إلا إذا كان هذا الشىء أو الشخص موجودا فى محيط إدراكه . أى أن الفرد لايستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لايعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم فى غابات الكونجو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين فى أمريكا . وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى العادى الذى تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال إدراكه وبالتالى فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا.

عناصر الاتجاه :

للاتجاه عناصر ثلاثة :

١ — العنصر الفكرى .

٢ — المشاعر .

٣ — الميل للسلوك .

أول هذه العناصر هو العنصر الفكرى أو العقيدة Cognitive Component مثال ذلك أن اتجاهات العربى العادى تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة إسرائيل وطبيعتها ، ومن إدراكه لحقوق أهل فلسطين فى أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربى الإسرائيلى . أما المشاعر فهى تعبير عن الجانب العاطفى فى الاتجاه ، وعلى هذا الأساس فإن الاتجاه العربى نحو قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية إسرائيل والعطف على اللاجئين المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التى تساعد إسرائيل وتناصرها ضد العرب ، وأخيرا فإن الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك

بطريقة محددة حيال الموضوع . فالعربى قد يكون ميله هو للعمل الفدائى ضد إسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية ، وبالتالى فان اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة إبادة إسرائيل أو حتمية أعادة الحق العربى لاصحابه وهكذا .

إن تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين :

١ — نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدته ، مثلا إذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل . فان تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته .

٢ — بساطة أو تعقيد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع ، وبالتالى فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعتقد مكونات الاتجاه .

من ناحية أخرى فإن التوافق بين مجموعات الاتجاهات التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على نمط سلوكه ، بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التى يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية جميعا ؟ إذا وجد هذا مثل التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له «عقيدة» أيديولوجية Ideology .

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به . وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة . من ناحية أخرى فإن تلك الاتجاهات إذا لم تتطور تؤدى إلى الجمود وميل الفرد إلى تنميط أساليب سلوكه دون تغيير . أى أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كان يكون للفرد وجهة نظر فى موضوع التفرقة أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال فى الإدارة . ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت إيجانية أو سلبية ، فإنها تعمل على تحديد السلوك الذى سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع .

مثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والمزايا ، فان سلوك الأعضاء حين أخذ الرأى بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال . فالبعض قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا . باعتبارهم قوة إنتاجيه أساسية وأنهم نشطون مكافحون ، بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمال كسالى بطبعهم وبالتالى فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد .

ومن هنا يتضح لنا أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة ، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب إلى الفرد الاجابة عن مجموعة الأسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول إلى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث . وما يهمنا تأكيده هنا هو أن السلوك الانسانى فى المواقف الاجتماعية يتأثر إلى حد بعيد بنوع الاتجاهات التى يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة. فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصى على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم . من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأى ، حيث يعتبر الرأى هو التعبير الشخصى عن الاتجاه . فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال فى مجالس إدارات الشركات ، وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا .

وظائف الاتجاهات :

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للسلوك يمكن ذكرها فيما يلى :

١ — وظيفة التأقلم — حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة .

٢ — وظيفة الدفاع عن النفس — ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه . فالمدير الذى يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال إنما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه .

٣ — وظيفة التعبير عن القيم والمثل — إن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

٤ — وظيفة المعرفة — إذ تساعد الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

وما يجدر ذكره أنه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاها عاما نحو مجموعة من القضايا المترابطة ـ من ناحية أخرى . فإن الأفراد يميلون إلى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ـ بل قد يقاومون هذا التغيير .

إذن يمكن اضافة الاتجاهات إلى قائمة العوامل الشخصية التي تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانساني ، وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطة جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد .

قياس الاتجاهات :

إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة . وقياس الاتجاهات لابد أن يتم بطريقة غير مباشرة إذ لا سبيل إلى قياسها مباشرة . وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من إبدائه لارائه ومتعقداته حيال موضوع أوشخص معين .

والوسيلة إلى قياس اتجاهات الفرد هي أن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب إليه إبداء رأيه بالنسبة لها . وبناء على إجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه .

وهناك نوعهان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

« في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية أن تتعاون على ازالة خلافاتها بأي ثمن » .

(موافق جدا)	(موافق)	(لارأى)	(غيرموافق)	(غير موافق بالمرة)
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وتشير الأرقام بين الأقواس إلى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأى.

والنوع الثانى من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتخلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث كالآتى :

«إذا كنت تعيش فى قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أم تطلق النار فقط إذا هاجمتك ؟ »

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التى تسهم فى تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك للدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه .

مثال آخر أكثر وضوحا عن تدخين السجاير ، وقد طلب من المستقصى منهم ذكر ما إذا كانت كل عبارة صحيحة جدا ، غير صحيحة ، أو غير صحيحة جدا .

١ — غالبا ما تساعدنى السيجارة على التركيز فى التفكير .

٢ — عندما أكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السيجارة على الهدوء .

٣ — دائما أجد السيجارة أكثر شىء ممتع فى الصباح أو آخر شىء فى المساء .

٤ — عند المناقشة مع أحد لا أعلم لماذا أجد التدخين ييسر الحديث .

٥ — لا أستطيع الشعور بلذة الطعام الا إذا أعقبته سيجارة .

٦ — التدخين بالنسبة لى شىء أفعله ولكنه لا يعطينى أى متعة .

٧ — إننى أدخن لأنى حقيقة أتمتع بالتدخين .

٨ — أحب الأوقات إلى للتمتع بالسيجارة هو حين أسترخى بعد انتهاء عمل اليوم .

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من المدخنين هؤلاء الذين أجابوا — صحيح أو صحيح جدا — للأسئلة أرقام ١ ، ٢ ، ٤ ، والمجموعة الثانية التى أجابت بغير صحيح لباقى الأسئلة . المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية . والمجموعة الثانية تحصل من التدخين على متعة حقيقية إيجابية .

فى المثالين السابقين فإن الأسئلة قد وضعت فى صيغة « أنا » ولكن فى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية إذا وضعت فى صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

– أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة،

– حين يرغب السائق فى تجاوز السيارة التى أمامه ينبغى أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

– يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلو مترا فى الساعة .

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاة اختلافا كبيرا من حالة لأخرى، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصيد البسيط للنتائج، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، إلى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل. ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحى الشخصية وليس مجرد الاتجاهات .

وينبغى التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج إلى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها .

من ناحية أخرى فانه يمكن التوصل إلى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب المقابلات وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

تكوين الاتجاهات :

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دورا أساسيا فى توجيه سلوك الفرد ويهمنا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنسانى من خلال الفروض الاتية :

الفرض الأول : تتكون الاتجاهات فى أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته المختلفة » .

لقد ذكرنا أن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة فى محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم إشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون إشباعه على الإطلاق . لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص

الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك. فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أى فى صالح الأشياء التى تساعده على إشباع حاجاته ، وبالعكس فانه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التى يكونها الفرد أثناء محاولته إشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه فى مواقف الإشباع المماثلة ، ولكنها سوف تستمر فى توجيه سلوكه فى مواقف مختلفة ومتفاوتة ، إذ تصبح جزءاً من شخصيته الإجمالية . أى أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات فى محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسى الذى يكون اتجاهات فى صالح مذهب سياسى معين فى أثناء محاولته إشباع حاجاته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف عن الحاجة الأصلية التى نشأ هذا الاتجاه بسببها .

الفرض الثانى : « تتكون الاتجاهات طبقاً للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » ..

تلعب المعلومات دوراً أساسياً فى تكوين اتجاهات الأفراد ، الأمر الذى جعل الدول والحكومات تنشىء أجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التى تعتقد الدولة ضرورة إبلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس فى مجتمع أوروبى معين عن جرائم الصهيونية فى فلسطين ، الأمر الذى يجعلهم لا يكونون اتجاهاً معيناً حيال تلك القضية ، ولكن إذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فإن ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد إسرائيل . وبالعكس لو كانت المعلومات التى تقدمها لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون إلى تكوين اتجاهات مؤيدة لإسرائيل ضد العرب .

ولاشك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أساسى من مصادر هذا القصور فى المعلومات

والحقائق هو سرعة معدل التغيير فى الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان فى العصر الحديث ، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولا بأول أمرا صعباً للغاية ، وبالتالى يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادرا فى سلوكه على أساس نفس الاتجاهات . مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون فى تعليم البنات ، أو الذين يعارضون فى تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية .

ومما يزيد فى المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته إلى معلومات وحقائق عن موضوع معين فإنه قد يلجأ إلى المصدر الخاطىء لتلك المعلومات ممايترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة ، كأن يلجأ القروى إلى أحد مدعى الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالى تجده يكتسب اتجاهاً معادياً لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية فى العلاج .

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التى تسيطر على عقول الكثيرين ، وبالتالى توجه سلوكهم بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور أما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة .

الفرض الثالث : « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التى ينتمى إليها » ..

إن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها حيال الموضوعات التى يدركها. أى أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى إليها . ولاشك أن رغبة الفرد فى الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أسساً لاتجاهاته . فالفرد الذى ينتمى إلى جماعة دينية لابد أن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة . وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشؤه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها، فإذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه فى أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

تغيير الاتجاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من الأهداف الرئيسية التى يسعى الكثيرون إلى تحقيقه مع الآخرين . فالمدير فى المشروع الصناعى يهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والإنتاج ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية أو يهدف إلى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادارة وإحلال اتجاهات أخرى موالية للادارة محلها . نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذين يرغبون فى تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة . فالساسة فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قد يرغبون فى تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا فى دول آسيا وأفريقيا ، من ناحية أخرى فإن الاتحاد السوفيتى يهمه أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والسائدة بين أبناء تلك البلاد . وفى محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التى تواجه من هم فى مراكز قيادية هى تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

١ — تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس . أى إن التغيير هنا يكون فى درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أو إذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » Direction مثال ذلك أن تحاول الإدارة فى أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول لهذه السياسة . أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها إلى أخرى موالية .

٢ — أن يتم التغيير فى الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته حيال موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاه معاد للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى . بنفس المنطق قد يحدث التغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

ولاشك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية

للفرد ، فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً . أى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الاتجاه. فنى بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات إلى درجة التعصب الذى يصعب معه إحداث أى تغيير فيه . مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأندية الرياضية الذين يتحمسون لناد معين تحمساً يصل إلى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب إن لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادى .

كذلك فإن القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تنبنى على حقائق ومعلومات أكثر وأدق . فالمواطن العربى العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية . مثل هذا الاتجاه قد يسهل تغييره إذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية فى شكل الدولة التى تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وأنها لا تبغى بها شراً . على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنياً على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالى الأمريكى وكيف أن مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف أنها – أى أمريكا – قد أسهمت فى إنشاء وتدعيم إسرائيل وهى التى تحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التى تمكنها من العدوان على الدول العربية ، مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما أضيف من معلومات إلى الشخص حيث إن الأساس القائم عليه الاتجاه صلب أصلا . أى أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه فى صالح أمريكا ، بل على العكس فإن هذه الاتجاهات المركبة تكون أقرب إلى التغيير من النوع الثانى أى التدعيم والتأكيد ، فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير فى الاتجاه المخالف ، أى موالاة أمريكا وتأييدها .

من ناحية أخرى فإن تغيير الاتجاه وإحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد Attitude System .

وهناك بعض العلاقات التى تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه . مثلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد أكثر لتغيير اتجاههم حيث إن لديهم القدرة على إدراك التغيير الذى يكون قد حدث ، وبالتالى فهم على استعداد لإعادة التفكير فى اتجاههم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة وعلى العكس من ذلك فإن الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاههم .

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم ، وبالتالى فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط الآخرين . كما أن ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى إليها يحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغطها . فالفرد الذى يعتمد أساساً على الجماعة فى إشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة على العكس فإن الفرد الأكثر استقلالا عنها يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريباً عملية تكوين الاتجاهات ، كذلك فإن تأثير الجماعات التى ينتمى إليها الفرد فى تغيير الاتجاهات أمر واضح ، وأخيرا فإن تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث فى شخصية الفرد ذاته .

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير فى الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها .

الاتجاهات باعتبارها نظاما فرعيا :

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التى تسهم بشكل واضح فى تحديد استجابات النظام السلوكى للمثيرات الخارجية ، وسوف نناقش هذه العملية باعتبارها هى الأخرى نظاماً فرعياً لكى نتبين كيف يتم .

يتعامل النظام السلوكى مع غيره من النظم السلوكية ويسهم فى كثير من المواقف الاجتماعية . ومن خلال هذه التفاعلات جميعاً يكتسب أهدافاً ورغبات يسعى إلى تحقيقها ، كما يكتسب خبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات . وفى خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق إلى النظام السلوكى مدخلات اجتماعية (وتنظيمية) تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغيير . ومن خلال نظامه الإدراكى يصل الإنسان إلى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة . وبوصول هذه المعانى والتفسيرات تبدأ حركة نظام الاتجاهات الفرعى . فالإنسان يكون اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التى يؤمن بها Values وبالعكس يتخذ الإنسان اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص الذين يهددون إمكانية تحقيقه لأهدافه أو يمثلون عقبات فى سبيله ، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره .

مدخلات نظام الاتجاهات :

تتكون المدخلات فى نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

(ا) اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنتقل إلى النظام السلوكى من الجماعات الأولية Primary Groups التى ينتمى إليها وخاصة الأسرة Family . وتمثل تلك الاتجاهات والقيم والمعتقدات أساساً راسخاً فى نظام الاتجاهات إذ يبدأ ورودها إليه منذ فترة مبكرة فى حياة الإنسان وفى وقت لا يملك فيه من المقومات ما يساعده على مناقشتها أو تحليلها ، ومن ثم يسلم بها وتنزل إليه منزلة مقدسة أو ما يقرب من التقديس . ونلاحظ أن هذه الفئة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات سوف تستمر مع الإنسان خلال مراحل حياته وسيكون لها شأن فى تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها الإنسان لنفسه وبإرادته .

(ب) مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تعكس مواقف متجددة أو متكررة وتشير إلى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر معاونة وفائدة للنظام السلوكى ، أو قد تحمل له تهديدات وأخطار . وتتعدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وإن كان الجانب الأكبر منها يأتى من خلال عمليات التفاعل الاجتماعى .

عمليات نظام الاتجاهات :

يختلف نظام الاتجاهات نسبياً عن النظم الفرعية السابقة فى أن جزء العمليات به يحتوى على مجموعة من الاتجاهات المسبقة والقيم المكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التى ينتمى إليها الإنسان . وتعمل هذه الاتجاهات والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول إلى مرحلة التحليل فى إطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر عن الوصول إلى تلك المرحلة . وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تتم عليه العمليات الآتية :

(ا) عملية مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية وبين الدوافع والخبرات والمدركات السابقة وذلك بغرض الكشف عما إذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أموراً مساعدة على تحقيق الأهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار النظام السلوكى .

(ب) عملية تحليل دقيقة لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات فى أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته .

(حـ) حين يصل نظام الاتجاهات إلى قناعة بأن موضوعات معينة تمثل مصدرا للمعاونة ، فإنه يكون حيالها اتجاها مؤيداً . وإذا كان تصوره لتلك المدخلات أنها تعكس تهديداً أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته ، فإنه يكون حيالها اتجاها معارضاً . وفى بعض الأحيان يتخذ الإنسان اتجاهات محايدة (لا تأييد ولا معارضة) بالنسبة لبعض الأمور التى يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية .

ومن الجدير بالذكر أن عملية تغيير الاتجاهات تخضع لنفس المنطق كما فى حالة تكوين الاتجاهات الجديدة .

مخرجات نظام الاتجاهات :

تنتهى عمليات الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هى :

(ا) اتجاهات مؤيدة .

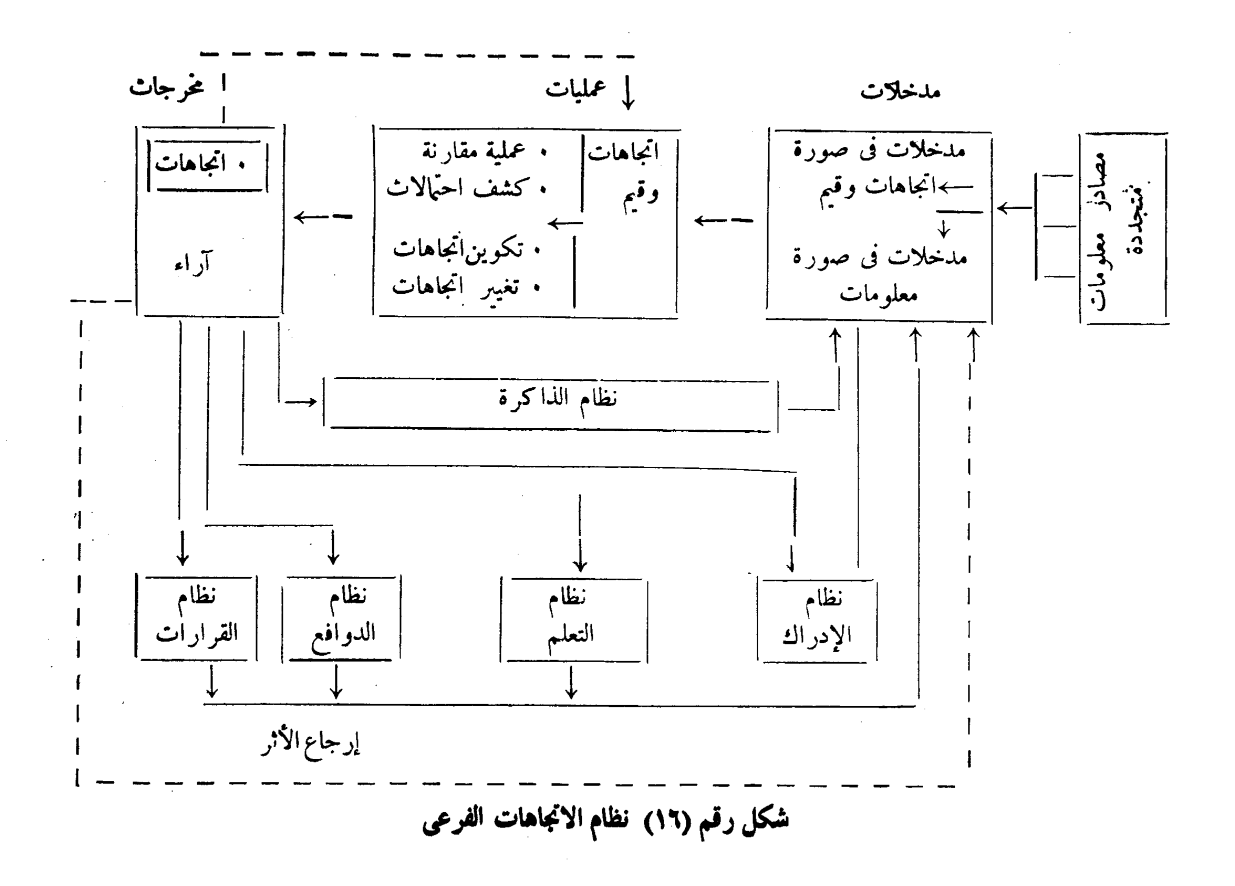
(ب) اتجاهات معارضة .

(حـ) اتجاهات محايدة

وهذه المجموعة من الاتجاهات تمثل أنماطاً من السلوك الباطن تعود لتنضم إلى مجموعة الاتجاهات المختزنة وتعمل على المساهمة فى اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التى تصدر عن النظام السلوكى .

وإلى جانب الاتجاهات يخرج من النظام أيضاً مجموعة من الآراء Opinions وهى اتجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكى وهذه الآراء تمثل سلوكاً ظاهرا .

والشكل التالى رقم (١٦) يصور حركية نظام الاتجاهات الفرعى وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى :



شكل رقم (١٦) نظام الاتجاهات الفرعى

الفصل العاشر

الدافعية

MOTIVATION

ما الذى يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا فى دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation . وليس من شك أن الادارة فى اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الانسانى وصولا الى التنبؤ به والسيطرة عليه . تستشعر اهتماما أساسيا فى تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحدده لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم .

و بالرغم من أهمية موضوع الدافعية إلا أن كثيرا من المفاهيم التى سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذى سبب كثيرا من الصعوبات فى سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانسانى .

ولعل من أكثر المفاهيم شيوعا فى مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive . وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير مايجرى داخل الانسان والذى تقصر أساليب الملاحظةوالمشاهدة عن معرفته . وعلى هذا الاساس فقد كانت البداية فى استخدام تعبير « الدافع » على أنه التفسير الوحيد للسلوك الآتى :

(صندوق أسود)

المثيرات الخارجية ← | الدوافع الفردية | ← السلوك المشاهد

Black Box

وكنتيجة لهذا الاتجاه المبدئي كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة إذ لايقبل أن تنشأ كل أشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط . ومن ثم فقد ظهر اتجاه فى علم النفس فى الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة الدوافع منها التقسيمات التى قدمها عالم النفس « موارى Murray » (١) وتحتوى على دوافع مثل :

— دوافع الجوع Hunger
— دوافع الجنس Sex
— دوافع الحب Love
— دوافع الفضول Curiosity

كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتى :

— الدوافع الفطرية (الموروثة)
— الدوافع المكتسبة .

كما أشار بعض العلماء الى إمكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة .

ومن العلماء من قسم الدوافع الى دوافع « فعالة » Effective وأخرى « ساكنة » Dormat ودوافع « رشيدة Rational وأخرى » «عاطفية » Emotional

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا أن هذا المدخل فى تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة أهمها :

١ — أن هذه التصنيفات للدوافع لم تكن نتيجة لبحوث ودراسات عملية (تجريبية أو ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجيها . بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى .

---

(١) H. A. Murray, Explorations in Personality, N. Y. Oxford University Press, 1938.)

٢ — أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد فى تفسير السلوك الانسانى . وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة فى علوم السلوك ، حيث إن الدوافع فى وصفها الصحيح إن هى الا أحد العوامل التى تشترك فى تحديد السلوك .

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسى للسلوك الانسانى .

تعريف الدافعية :

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسية فى علم النفس التى تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانسانى « والحيوانى » (١) . فالدافعية وفقا لهذا التعريف هى عمليه إثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، كذلك هى عملية تنظيم نمط هذا السلوك .

وثمة تعريف آخر للدافعية (٢) . بأنها الاسم العامل الذى يعبر عن حقيقة أن السلوك الانسانى يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلى.

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية » الى اتجاهين :

— الاتجاه المحدود Narrow View

— الاتجاه التوسعى Broad View

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب اليه Maier (٣) من أن تعبير الدافعية يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هد Dehavious Goal oriented كذلك نجد أن براون وفاربر Brown and Farber (٤) يقصران وظيفة

---

(١) P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N. Y. Wiley, 1961, p. 24.

(٢) Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N. Y. : Harper, 1947, p. 991.

(٣) Maier, N., Frustration, N. Y. : McGraw-Hill, 1949.

(٤) Brown, J. S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465—495.

الدافعية على إثارة السلوك أو بعث السلوك فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك .

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب أمثال يونج Young[1] يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك وبيندرا Bindra[2] الذى يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه السلوك فى نفس الوقت .

وعلى الرغم من ذلك التناقض والتضارب فمازلنا نستطيع أن نحدد بعض النظريات الأساسية فى مجال الدافعية نذكر منها على سبيل المثال :

١ — نظريات الدافعية المبنية على التعلم Learning theories of motivation
٢ — النظريات الوجدانية للدافعية Hedonic theories of motivation
٣ — النظريات الاجتماعية للدافعية Theories of social motivation
٤ — نظريات تأكيد الذات Self actualization theories

أولا — نظريات الدافعية المبنية على التعلم :

إن نظريات الدافعية الناشئة من تطور نظرية التعلم تركز على بعض المفاهيم الأساسية وهى :

أ — القوة الدافعة Drive
ب — الحافز Incentive
جـ — التأكيد أو التعزيز Reinforcement

والمثال على تلك النظريات هى نظرية تخفيض القوة الدافعة Drive Reduction theory التى روج لها « هل » Hul [3] ، وتقوم تلك النظرية وفى أساسها افتراض أن الانسان يسعى الى حماية بقائه من الناحية البيولوجية .

---

(١) Young, op. cit
(٢) Bindera, D., Motivation : A Systematic reintregation New York : Ronald, 1959.
(٣) Hull, G.L., Principles of behaviour. N. Y., Appleton Century — Gobtsy 1943.

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ — أن الحاجات البدنية (الحاجة الى الأكل ، النوم ، الراحة. . . الخ) هى المصدر الأساسى للدوافع .

٢ — أن شعور الإنسان بنقص معين فى النواحى البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسعى إلى اشباع ذلك النقص .

٣ — أن القوة الدافعة Drive تثير أو تبعث السلوك الذى يحقق الحاجة ، وحين يتم اشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك .

وعلى ذلك يقول « هل » أن القوة الدافعة الأولية عبارة عن مثيرات للسلوك يحقق تخفيضها إشباعا معينا . وقد عدد « هل » بعض تلك القوى الدافعة الأولية التى تنبع من الشعور بالنقص البيولوجى والتى يرى أن وظيفتها الأساسية هى إثارة السلوك .

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تعبىء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذى يوجه ذلك التصرف فى اتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة .

تعنى أن تخفيض القوة الدافعة (أى إشباع حاجة) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلما يختزن فى ذاكرة الفرد حتى اذا مانشأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى وأثارت الفرد للتصرف فان التعلم أو الخبرة السابقة هو الذى سيحدد اتجاه السلوك .

وعلى ذلك نجد أن أثر التعلم فى توجيه السلوك قد وضعه « هل » فى شكل قانون يمثل الى حد كبير « قانون الأثر » Law of Effect الذى وضعه ثورنديك [١] Thorndike والذى يقول أن التصرفات التى ينشأ عنها مباشرة تخفيض فى الحاجة (إشباع للحاجة) يتم تذكره واختزانه ويميل الفرد الى تكراره كلما شعر بنفس الحاجة ، بينما التصرفات التى لاتؤدى الى مثل ذلك الاشباع يميل الفرد الى تجاهلها وعدم تكرارها إذا نشأت نفس الحاجة مرة أخرى .

---

(١) Thorndike, E.L. The Law of Effect Amer. I. psychol 29, 212-222, 1927.

والى جانب تلك القوى الدافعة الأولية ، فان نظرية « هل » تنطوى على بعض القوى الدافعة المكتسبة ومؤكداتها المكتسبة (بمعنى الناشئة من التعلم والعادات) وفى رأى « هل » أن السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القوى الدافعة الأولية والمكتسبة .

إن أساس النظرية إذن أن السلوك = القوة الدافعة الأولية × القوى الدافعة المكتسبة . وقد كانت تلك النظرية محل نقد وهجوم من مصادر مختلفة .

١ — يقول « هب » Hebb (١) إن الدوافع لها شقان — إثارة السلوك وتوجيه ، ومفهوم القوة الدافعة يفسر الشق الأول من مفهوم الدافعية (الاثارة) ولكنه لايفسر الشق الثانى (التوجيه) بينما يعتقد « هب » أن ذلك الشق الثانى هو الأساس فى المشكلة . .

٢ — إن مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر Tension نتيجة للألم والشعور بالنقص » ويعاب على ذلك أن الألم ليس المصدر الوحيد للدوافع . ولذلك فان نظرية الدوافع ينبغى أن تأخذ فى الاعتبار نواحى السرور والراحة فى حياة الانسان .

٣ — القول بأن الانسان يسعى فى تصرفاته الى اجتناب الألم وجلب السرور ليس دائماً صحيحاً بحيث إن الانسان فى بعض الأحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب (تسلق الجبال والمغامرات الشاقة) .

٤ — إن قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يحد من مفهوم الدوافع إلى حد كبير .

تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة :

من المسلم به أن فكرة تخفيض القوة الدافعة تنطوى تحت معظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة . ولكن مفهوم الحاجة لا يقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية .

(١) Hebb, D.O. The Organization of Behaviour, N. Y., Willey, 1949.

ثانيا — النظريات الوجدانية للدافعية :

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجدان Affect على أنه المصدر الأساسى للدوافع . وعلى ذلك نجد أن إحدى تلك النظريات (نظرية إثارة الوجدان) Affective Arousal Model تعرف الدافع على أنه :

« ارتباط وجدانى قوى يتصف بخاصية مستقبلية ومبنى على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم » .

بمعنى أنه إذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما ، فإن تكرار هذا الحادث يوحى إلى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتالى يدفعه الى السلوك فى اتجاه معين — (مثلا اذا إرتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية فى عمله . فان حصوله على ترقية جديدة يصبح دفعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة) .

وفى هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فان كل الدوافع تنقسم الى نوعين أساسين ، دوافع ايجابية (تقدم نحو الهدف) ودوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) .

وبالنسبة للحاجات البيولوجية فان تلك النظريات الوجدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التى تحقق الارتباط الدافعى فى الأشخاص ولكنها ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول :

نظرية فروم [1] Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور فرم والتى تقوم على فرض أساسى هو أن السلوك فى أى لحظة من اللحظات إنما هو ناتج من الحوادث التى تقع فى تلك اللحظات فقط (أى أن الخبرة السابقة ليس لها دخل فى السلوك الوقتى) .

والمفاهيم الأساسية فى نظرية فروم هى الآتية :

١ — فى لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين النتائج المختلفة . والتفضيل يشير إلى العلاقة بين رغبة الفرد أو شدة اتجاهه بين نتيجتين :

---

(١) Vroom, V.H., Work and Motivation, N. Y., Wiley. 1963.

٢ — أى ناتج معين يكون مفضلا لدى الشخص ، أو غير مفضل ، أو أن الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج :

٣ — الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج :

٤ — مفهوم التوقع Expectancy يشير إلى فكرة الشخص عن مدى تحقيق أو تصرف معين للنتائج المفضلة (مثلا مدى تحقيق تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للزيادة فى الأجور — هنا رفع الكفاءة هو السلوك والزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل) .

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى :

أن اختيار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر (السلوك) يتوقف على التفاعل بين :

أ — قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين.

ب — درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى الى الناتج المفضل ؛

وتنعكس الأمثلة على النظريات لوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة فى دراسات مكلالند[١] وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبرج وزملائه [٢] .

ثالثا — النظريات الاجتماعية للدافعية :

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الانسانية ، أى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليس حاجات نابعة من داخل الفرد ، ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش أو يعمل فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على :

١ — الحوافز .

٢ — معرفة نتائج العمل .

---

(١) McClelland et al,. The Achievement Motive, N.Y., Appleton Century Grofts, 1953.

(٢) Herzberg et al, The Motivation to Work, N.Y., Wiley, 1959.

٣ — مستوى التطلعات .

٤ — المنافسة .

رابعا — نظريات تأكيد الذات :

الدافع الأساسى للسلوك الانسانى طبقا لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تأكيد ذاته — بمعنى استعمال قدراته ومهارته إلى الحد الأقصى وتحقيق أمله فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه .

أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية :

قد يثور تساؤل عن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده . ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامة وبين الأبعاد الأساسية للدافعية . ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهوم الدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

١ — تحريك وتيسير السلوك :

بمعنى أن هناك احتياجا إلى تفسير مسببات اثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة . وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للانسان .

٢ — شدة السلوك وفاعليته :

كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما . وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى . ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة إلى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها .

٣ — اتجاه السلوك :

حين يعرض للانسان موقف يدعوه للتصرف (أو السلوك) فانه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ، ومن ثم فإن هناك سؤالا

هاما يحتاج إلى تفسير ، هوكيف يختار الانسان اتجاها معيناً للسلوك ؟ وما هى العوامل التى تحكم هذا الاختيار . إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف Goal directed وبالتالى فان هذهالقدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذى يتخذه السلوك إنما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة ؟

٤ — تأكيد وتدعيم السلوك :

من المشاهد أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد فى فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة . وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الانسان يعمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف سبق له أن سلك حيالها بشكل أنتج فائدة أو ساعده على تحقيق أهدافه .

٥ — ضعف وتخاذل السلوك :

أخيرا فإن حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدى إلى تخاذله أو امتناعه عن الاستمرار فى نمط معين من السلوك ، مرة أخرى فإن السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه المظاهرة؟ ولا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد فى إيجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به فى الأساس .

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١) :

إلى جانب الأسباب السابق ذكرها والتى تبرز الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركنا أساسياً فى فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه ، فان هناك بعض المشكلات التى أثارت كثيرا من الجدل بين علماء النفس والتى تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتا شديدا ، وأهم هذه المشكلات ما يلى :

١ — السلوك وهل هو فطرى أم مكتسب — وهى قضية طال الجدل حولها ، ومركز الحوار فيها أن البعض يرى فى السلوك نتاجا لخبرات الفرد التى يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضج Maturation والنمو Development بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك إن هى إلا انعكاسات

---

(١) C.N. Cofer and M.H. Appley, Motivation: Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964, p. 13-17.

فطرية جبل عليها الانسان بحكم تكوينه وطبيعته الانسانية . وقد أثارت هذه القضية تيارا شديدا من البحث ، ونرى أن الرأى فيها قد حسم بأن السلوك هو محصلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة (الوراثة) وبين العناصر المكتسبة من البيئة (ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) .

٢ — السلوك الشعورى واللاشعورى — ويقصد بذلك النقاش حول مدى وأهمية العوامل اللاشعورية فى تحديد السلوك ، بل وإلى أى مدى يمكن أن يمارس الانسان أنواعا من السلوك وهو فى حالة من اللاشعور Unconscious

٣ — السلوك لذاته أم لهدف — وتثير هذه القضية التساؤل الأساسى حول ما إذا كان السلوك الذى يأتيه الفرد هو حركة تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدى وظيفة ويحقق هدفا لصالح ومنفعة الفرد . وليس من شك أن كثيرا من علماء النفس يميلون إلى اعتبار أن كل أشكال السلوك الانسانى هادفة إلى تحقيق نتائج ومنافع للفرد ، وان الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك .

٤ — طبيعة الانسان — هل الانسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعته ؟ هل الانسان أساسا متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبيعته أنانى ، وعدوانى ؟ لا شك أن أى اجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة فى كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد فى كل زمان ومكان ولكن الاجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة .

خلاصة بحثنا حتى الآن أن هناك كثيرا من مظاهر وخصائص السلوك الانسانى تشير إلى تفسير ما لابد من وجوده لتوضيح مصادر هذا السلوك وأنماطه ، وان مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية ويوفر أساسا صالحا للوصول إلى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد .

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية :

بعد أن استعرضنا جانبا من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية يهمنا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقدم منطقا علميا يسهم فى تفسير وتحليل أنماط السلوك المشاهدة .

يخضع السلوك الانسانى لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هى السبب ، الدافع والهدف ، بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى لابد له من سبب

يؤدى إلى اثارة السلوك ونشأته أصلا . بالاضافة إلى ذلك فهناك دائما دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الاصرار عليه ، وأخيرا فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك، أى النتيجة المرغوب الوصول إليها من ورائه .

والسبب Cause يمكن تحـ ـه بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية ، التغيير فى الظروف المحيطة بالشخص أى فى البيئة أو الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه . فالشعور بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التى تحدث بالأمعاء نتيجة بعض المواد الغذائية اللازمة للانسان.

هذه التقلصات المعوية تمثل نوعا من التغيير فى ظروف الشخص البيولوجية تؤدى إلى اثارة الرغبة فى البحث عن الطعام كوسيلة لانهاء تلك الظروف الجديدة : أى أن سبب السلوك فى هذه الحالة هو تغيير داخلى فى الفرد . بنفس المنطق فان السبب قد يأتى من تغيير فى ظروف البيئة المحيطة بالانسان. فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغير المستمر فى التركيب الاجتماعى والوظيفى للعمل، بحيث أصبح الوصول إلى المراكز القيادية فى تنظيمات العمل مقصورا على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ماكان سائداً فى الماضى . وبالتالى فان هذا التغير فى الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة فى الالتحاق بالجامعة.

اذن يمكن أن نقول أن السلوك الانسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين . وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغير فى ظروف الانسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجى أو السيكولوجى . كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغير فى البيئة الاجتماعية للفرد . وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشئة للسلوك فى حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الانسان نتيجة لهذا النقص (مثال ذلك «هل» ومدرسة تخفيض الرغبة Drive Reduction) (١)

---

(١) Coffer and Appley, Motivation ,Theory and Research, N.Y. Wiley, 1964.

اذن الأسباب المنشئة للسلوك فى رأينا لا تقتصر على تلك التغيرات فى حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتد لتشمل أى تغير فى حالته السيكولوجية أو فى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به .

ولكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك فى ناحية دون أخرى ، كما أنه لا يفسر ظاهرة الاصرار فى السلوك أواليأس والتوقف عن السعى فى سبيل الحصول على الهدف . ان الشخص يدرك تغيير معينا فى ظروفه الشخصية أو فى تكوين البيئة المحيطة به ، وهذا الادراك كما قلنا هو سبب نشأة السلوك ، ولكن ما هى العوامل التى تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الإصرار فيه Persistence ؟ حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير فى ظروف المجتمع التى تجعل الالتحاق بالجامعة أمرا صعبا لا يناله إلا من يتفوق فى امتحان الثانوية العامة، فانأمامه اتجاهين للسلوك فى هذه الحالة : إما الاجتهاد فى الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن فى هذا السبيل ، وأما اليأس والتراخى ، فى هذه الحالة ما هى العوامل التى تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذا فرض ووقع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد فى سبيل التفوق ما هى العوامل التى تحكم درجة مثابرته واصراره على الاستمرار فى هذا الاتجاه؟

ان مظاهر السلوك الانسانى المختلفة تواجهنا دائما بهذين السؤالين : ما هى محددات اتجاه السلوك ؟ وما هى العوامل التى تحدد درجة الاصرار والمثابرة عليه .

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن فى كلمة واحدة هى الدوافع . ان الدوافع — حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة — تمثل نوعامن القوى الدافعة التى تؤثر على تفسير الفرد وادراكه للامور والأشخاص من ناحية ، كما أنها توجه السلوك فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات والرغبات من ناحية أخرى.

ان القول مثلا بأن الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا إلى العدوان أو أن شخصا قد نسى لأنه لا يريد تذكر وقائع أليمة لا يريد تذكرها ، أو أن شخصا ارتكب جريمة لأن أصدقاءه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التى تصف أنماطا من السلوك الانسانى إنما هى ترديد لفكرة الدافعية .

والدافع يعنى حاجة يسعى الفرد إلى اشباعها ، وتزدادقوةالدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب . أى أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة .

وتتباين أنواع الدوافع التى تسيطر على الفرد وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك. مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التى تخلق فى الشخص الرغبة فى الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ما هى دوافع العمل مثلا ؟ ما هى الحاجات غير المشبعة التى يسعى الأفراد إلى إشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن المتع ويمضى جانبا كبيرا من وقته فى عمل شاق وممل يوما بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك أننا لو توجهنا بهذا السؤال إلى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على إجابات متناقضة ومتباينة ، الا أنها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها .

— فالأفراد قد يعملون من أجل الحصول على الأجر الذى يمكنهم من شراء المأكل والملبس والمسكن الملائم .

— قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق .

— قد يكون الهدف من العمل هو الانتماء إلى جماعة والشعور بكون الفرد عضوا فى جماعة تحميه وتؤيده .

— هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فهم يعملون بدافع أساسى هو التقدم والرقى واحتلال مناصب أساسية وعالية .

— قد يجيب فرد عن سؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستجابة إلى العرف والتقاليد .

— قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

— قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة .

— قد يعمل الفرد لكى يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع إذ ما زال هناك العديد من تلك الدوافع التى يستطيع الأفراد الإدلاء بها : وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر يبدو غامضا ، كما قد يكون هناك تناقض بين الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض . ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع . كما أنه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هى فى حركة وتغير مستمرين ، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف فى ذات المجتمع من فترة لأخرى .

وإذا نظرنا إلى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق فى كونها تعمل على إشباع نفس الحاجة .

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع إلى الفئات التالية :

١ — دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للانسان :

والحاجات الأساسية هى التى لا غنى للفرد عن إشباعها حتى يبقى على قيد الحياة . مثال ذلك الحاجة إلى الأكل والشرب ، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التى ترتبط باحتياجات الانسان الفسيولوجية . تلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها . فهى حاجات عالمية بمعنى أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات .

وقد ارتبط مفهوم الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التى وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة فى مكان ما من الكائن الحى . وقد اختلف العلماء فى تصنيف الغرائز ، بعضهم قسمها إلى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » . وبذلك يعتقد بعض العلماء

مثل « فرويد » أن السلوك الانسانى يتم بفعل قوة دافعة هى المحافظة على حياة الفرد ونوعه . من ناحية أخرى فان « إدلر » يعتقد أن السلوك الانسانى يمكن تفسيره من خلال الرغبة فى السيطرة من أجل الحياة والبقاء .

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الانسانى مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة ، وما إلى ذلك ، الأمر الذى يصل بقائمة الغرائز إلى ما يزيد على مائة . ولسنا نريد الدخول هنا فى مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وانما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانباً من السلوك الانسانى يمكن تفسيره على أساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد إشباع بعض الحاجات الأساسية التى يشعر بها والتى تحركه للسلوك فى اتجاه معين .

٢ ـ دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للانسان :

ان الإنسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى إلى اشباعها . تلك الحاجات الجديدة هى ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهى تتعلق برغبة الفرد فى الإنجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة فى الحصول على مركز اجتماعى مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما . تلك الحاجات النفسية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات وهى تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة ومراحل تطوره . والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية إلى حد بعيد بمعنى أنها قد توجد فى بعض الأفراد دون غيرهم . مثال ذلك أن فرداً معينا قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج فى جماعات وتكوين صداقات فى حين أن شخصا آخر قد يعزف عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين . اننا نستطيع أن نصف شخصا بأنه طموح حيث إن سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه فى اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار ، فى حين أننا نصف شخصا آخر بأنه خامل حيث لا يبدى فى سلوكه ما يشير إلى أنه بحاجة إلى التقدم أو تحسين مركزه .

ولا شك أن تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية فى الأفراد يتخذ أساسا للحكم على شخصياتهم وبالتالى للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة .

٣ — دوافع تتعلق بحاجات الانسان الاجتماعية :

ان الإنسان حيوان اجتماعى بطبعه . ولقد فطر الإنسان على الحياة فى جماعة ولا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الناس الآخرين .لذلك تنمو فىالفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التى يسعى لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك . أمثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى تكوين الصداقات ، الرغبة فى مساعدة الآخرين . الرغبة فى الحصول على مساعدة الناس له ، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبة فى الظهور والتميز وما إلى ذلك . كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق فى الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك فى اتجاهات محددة .فلا شك أن الفرد الذى يسعى إلى إشباع رغبتهفىالظهور بمظهر متميز سوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التى يلجأاليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة .

٤ — دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تاكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الانسان إلى أن يحقق الصورة التى يتخيلها لنفسه . إن كلا منا يكون لنفسه صورة معينة فى مخيلته ويسعى إلى تحقيقها ، والقوى التى تخلقها تلك الحاجات يمكن أن تحرك السلوك الانسانى فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التى يسلكها الفود لاشباع حاجاته الأساسية مثلا .

تلك إذن هى مجموعة الحاجات التى يشعر بها الانسان والتى تعتبر أساسا لنشأة الدوافع التى تحرك السلوك وتوجهه . ان ما نريد تأكيده هو أن هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض فى تسلسل هرمى فى قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية وتأتى الحاجة إلى تأكيد الذات عند قمة الهرم . وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك فى تناسب عكسى مع درجة إشباعها . أى أن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك السلوك وتدفعه ، فإذا أشبعت تلك الحاجة إشباعا يراه الفرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودوافع له :

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الاحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية . أى أن مجرد شعور الفرد بحاجة

معينة لا يكفى لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك . وإنما نحن نرى أن هناك أربعة جوانب لمفهوم الحاجة ينبغى أن يحيط بها الباحث حيث يستطيع أن يصل إلى تفسير سليم للسلوك .

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هى :

١ — الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .
٢ — المستوى المطلوب للاشباع .
٣ — المستوى الفعلى للاشباع .
٤ — إدراك الفرد لاحتمال المستوى المطلوب للاشباع .

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التى يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لايعتبر تفسيرا كافيا أو سليما للسلوك إلا إذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة .

فقد يشعر الفرد بحاجة إلى تحقيق مركز اجتماعى مرموق ، إلا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك الا إذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلى أقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا إذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله إلى هذا المركز الاجتماعى المنشود احتمال كبير .

إذن لا يكفى أن نقول ان الحاجة غير المشبعة هى الدافع إلى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الاشباع فيها إلى المستوى المطلوب فى ذات الوقت الذى يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

وإلى جانب السبب الذى ينشىء السلوك الانسانى أو يخلق الظروف الداعية إليه ، والدافع الذى يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فإن للسلوك هدفا هو الشىء الذى يسعى الانسان للحصول عليه أو الذى يبغى الفرد تجنبه . فعندما يريد الفرد شيئا معينا ، فانه يبغى أن يفعل أمراً محدداً بهذا الشىء . فالفرد يسعى للطعام لكى يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمرا فإن هدفه هو البعد عن هذا الأمر .

والحاجات Wants تتشابك وتتفاعل مع الأهداف Goals فى كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجات أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى إليه الفرد من وراء سلوك معين . ولكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه .

إذن تستطيع تعريف السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدوافع والهدف ومن ثم فان تفسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة فى السلوك .

وبصفة أساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين :

الأول : عملية الإثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Driue ومما لاشك فيه أن الأثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة فى الشرب تتأثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) .

الثانى : هدف معين Goal يسعى الفرد إلى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول عليه . وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو إشباع الرغبة الداخلية.ويجب أن نشير إلى أن الهدف شىء خارجى يوجد فى البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلا .

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعلية فى توجيه السلوك الإنسانى .

الفرض الأول : « أن أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » .

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة فى حياة الإنسان هى توجيه أفكاره وسلوكه فى اتجاهات محددة . إن دوافع الإنسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تحقيق هدف بذاته .

أن إدراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأساليب سلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التى يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التى يسعى إليها . ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة

الحاجات على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التى قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية(١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام ، (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد فى اليوم خلال تلك الفترة بـ٢٥٠٠ سعر وهى أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير فى الطعام هو شاغلهم الرئيسى وأصبحت أحلامهم تتركز فى الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعى انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لايعنى أننا نستطيع تحديد العلاقة بين كل نوع من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد ، إذ أن تلك العلاقة غاية فى التشابك والتعقيد . ففى بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة . كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لاشباع ذات الحاجة أو للوصول إلى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هى أن السلوك لايتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى العديد من العوامل الشخصية خلاف الدوافع مثل الإدراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية Personality Traits لذلك فإن دراسة الدوافع لاتقدم لنا إلاتفسيراً جزئيا للسلوك .

الفرض الثانى : « حاجات الفرد فى تغير وتطور مستمرين » :

إن حاجات الفرد تتغير وتتطور ولاتبقى على حال من الجمود أوالثبات . ومرد التغير فى تلك الحاجات هو مايعترى الإنسان ذاته من تغير بيولوجى

---

(١) Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers ILL., Berthen Press, 1946.

أو سيكولوجى ، أو مايصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغير ، وبالإضافة إلى التغيرات الفسيولوجية التى تحدث تغيراً فى حاجات الفرد ، فإن الخبرة والتعلم يؤديان إلى اكتساب الفرد لحاجات جديدة وإقلاعه عن حاجات سابقة .

والتعلم Learning مصدر أساسى من مصادر اكتساب الحاجات وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الإنسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه فإن حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة .

وفى كثير من الأحيان فإن عدداً من حاجات الإنسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدة حاجات إنسانية . مثل ذلك الرغبة الجنسية ، قد يكون من الأوفق النظر إليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة .

ولا شك أن عملية التطور والتغير فى حاجات الإنسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته فى إشباع تلك الحاجات . فإذا كان الإنسان يقابل دائما بصعاب فى إشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا إلى نبذ تلك الحاجات والتحول إلى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال إشباعها أكبر .

الفرض الثالث : « تتركز الحاجات حول ذات الشخص » :

كل إنسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسعى إلى تحقيقها ، وبالتالى نجد أن حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو مايطلق عليه «تحقيق الذات» Self-actualization . إن الحاجات الإنسانية تتركز إذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريدها لنفسه والدفاع عن الذات .

ونشأة الذات ترجع إلى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم . فالطفل الرضيع لايكاد يدرك من أمر نفسه شيئاً . ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى إدراك ذاته ، أى يدرك أن هناك كائنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات .

وعلى هذا الأساس فإن الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد . ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه إشباعها حتى يؤكد ذاته .

بعض الحاجات الإنسانية الرئيسية :

لقد انتهينا إلى أن الحاجات الإنسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد فى تشكيله . كما أنها تؤثر فى تفكير الإنسان وطرق إدراكه للأمور والأشخاص من حوله . والآن نستعرض بعضا من أهم تلك الحاجات الإنسانية التى تشكل السلوك الاجتماعى للأفراد :

أولا — الحاجة إلى الانتماء : Affiliation Need

إن الإنسان حيوان اجتماعى بطبيعته يسعى إلى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانبا أساسيا من إشباع حاجاته من خلال اتصاله وارتباطه بهم . والرغبة فى الانتماء هى حاجة إنسانية تجعل قيام المجتمع أمراً ممكنا . وينبغى أن نذكر القارىء بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الإنسانية المختلفة . لذلك فإن رغبة الإنسان فى الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لايكون مصدرها الحاجة إلى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوى على رغبة فى كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعى مهم .

وقد تباين علماء النفس فى تفسيراتهم لنشأة الحاجة إلى الانتماء . فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الانسانية الأربع الأصلية (المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء) . وذهب بعض العلماء إلى أعتبار حاجة الفرد إلى الانتماء كنتيجة للحياة فى مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم فى كل مظاهر الحياة الاجتماعية ، ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التى لايستطيع أشباعها بمفرده ، إلى اتخاذها هدفا فى حد ذاته . ونظراً لأهمية هذا المظهر الأجتماعى ، ففى بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التى ينتمى إليها الفرد كمقياس لحاجته إلى الانتماء .

وفى دراسة قام بها « سكاكتر » Schachter (١٩٥٩) (١) ، اتضح أن

Schachter, S., The psychology of affiliation : experimental studies of the sources of gregrarousness. Stanford Calif., Stanford University Press, 1959.

الحاجة إلى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق أكثر من غيرهم . وبالتالى نجد الشخص القلق يسعى إلى الاندماج مع الآخرين وخاصة من هم فى مثل حالته .

ووجود الشخص القلق فى مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدى إلى تخفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فإن وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه .

ثانيا – الحاجة إلى التملك : The Aquisitive Need

إن الحاجة إلى التملك قديمة قدم الإنسان نفسه . ولا شك أن هذه الحاجة تتطور بتطور المجتمع وزيادة تقدمه وتعقده . وتملك الأشياء فى المجتمعات الحديثة إلى جانب أنه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة ،إلا أنه يخدم غرضا آخر لايقل أهمية وهو إضفاء مركز اجتماعى على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد . ولا شك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ماتكون فى حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال إلى المجتمعات الأكثر تقدما ، إذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات فى دخولهم فى اقتناء العديد من الأشياء التى تساعد على إشباع تلك الحاجة الأصلية فى الإنسان . ومن ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة إلى التملك فى المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية فى الملكية أو تكاد .

إن الحاجة إلى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى فى الفرد مثل الاطمئنان إلى المستقبل أو ضمان مستوى معيشى معين من خلال الثروة التى يمتلكها ، إلا أن تلك الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعى حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد أرضاء حب التملك والتميز على الآخرين . . . مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة فى اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

ثالثا – الحاجة إلى القوة والنفوذ : The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم . إن الحاجة إلى القوة تتمثل فى اكتساب طاعة

الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يرضى شخصا معينا . ولاشك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادةالفعالة فى المجتمعات . وأى مجتمع بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيها . ولكن قد تنحرف تلك القوة فى أيدى بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع إلى غاية فى ذاتها يسعى الإنسان إليها لاشباع حاجته إلى التسلط .

الدافعه باعتبارها نظاما فرعيا :

تخضع عملية تكوين الدوافع لنفس المنطق الذى توصلنا إليه حين دراسة الإدراك والاتجاهات والتعلم . فالدافعية تتخذ أيضا نمط النظام المتفاعل مع غيره من النظم الفرعية فى إطار النظام السلوكى الأكبر .

مدخلات نظام الدوافع :

يستقبل النظام الفرعى للدوافع مدخلات أساسية تعكس الرغبات الأساسية للإنسان ومن ثم ينشأ عنها دوافع فطرية أو موروثة . كما يستقبل مدخلات اجتماعية وتنظيمية تعكس الفرص السانحة فى المجتمع وكذلك أنماط الحياة وأساليب وإمكانيات إشباع الحاجات الإنسانية . ومن هذه المدخلات الاجتماعية والتنظيمية يكتسب الإنسانالدوافع المكتسبة Learned Motives ونلحظ هنا تداخلا كاملا بين نظامى الدوافع والإدراك حيث تمثل مدخلات نظام الدوافع مخرجات لنظام الإدراك .

عمليات نظام الدوافع :

يمكن تركيز عمليات الدافعية فى الآتى :

(ا) تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للإشباع من الحاجات والرغبات الإنسانية الأساسية .

(ب) تحليل المدخلات لاكتساب الفرص السانحة فى المناخ المحيط لاشباع الرغبات القائمة أو لاكتساب رغبات جديدة .

(ج) تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلى من الاشباع بالنسبة للرغبات الحالية .

(د) مقارنة المستوى المطلوب من الاشباع (التطلعات) مع المستوى الفعلى ومن ثم تحديد القصور أو النقص فى الاشباع وهو ما نعبر عنه بـ « الثغرة » أو « الفجوة » Discrepancy

(هـ) تحليل المدخلات بالاستعانة بنظم الادراك والذاكرة لاكتشاف الاحتمالات السليمة لامكانيات تحقق المستويات المطلوبة من الاشباع .

(و) مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السابقة لتحديد الأهمية بالنسبة لكل من الرغبات غير المشبعة الحالية أو الجديدة .

ومن خلال العمليات السابقة يصل نظام الدوافع إلى بعض القرارات التى نعتبرها بمثابة مخرجات للنظام .

مخرجات نظام الدوافع :

ينتهى نظام الدوافع إلى المخرجات الآتية :

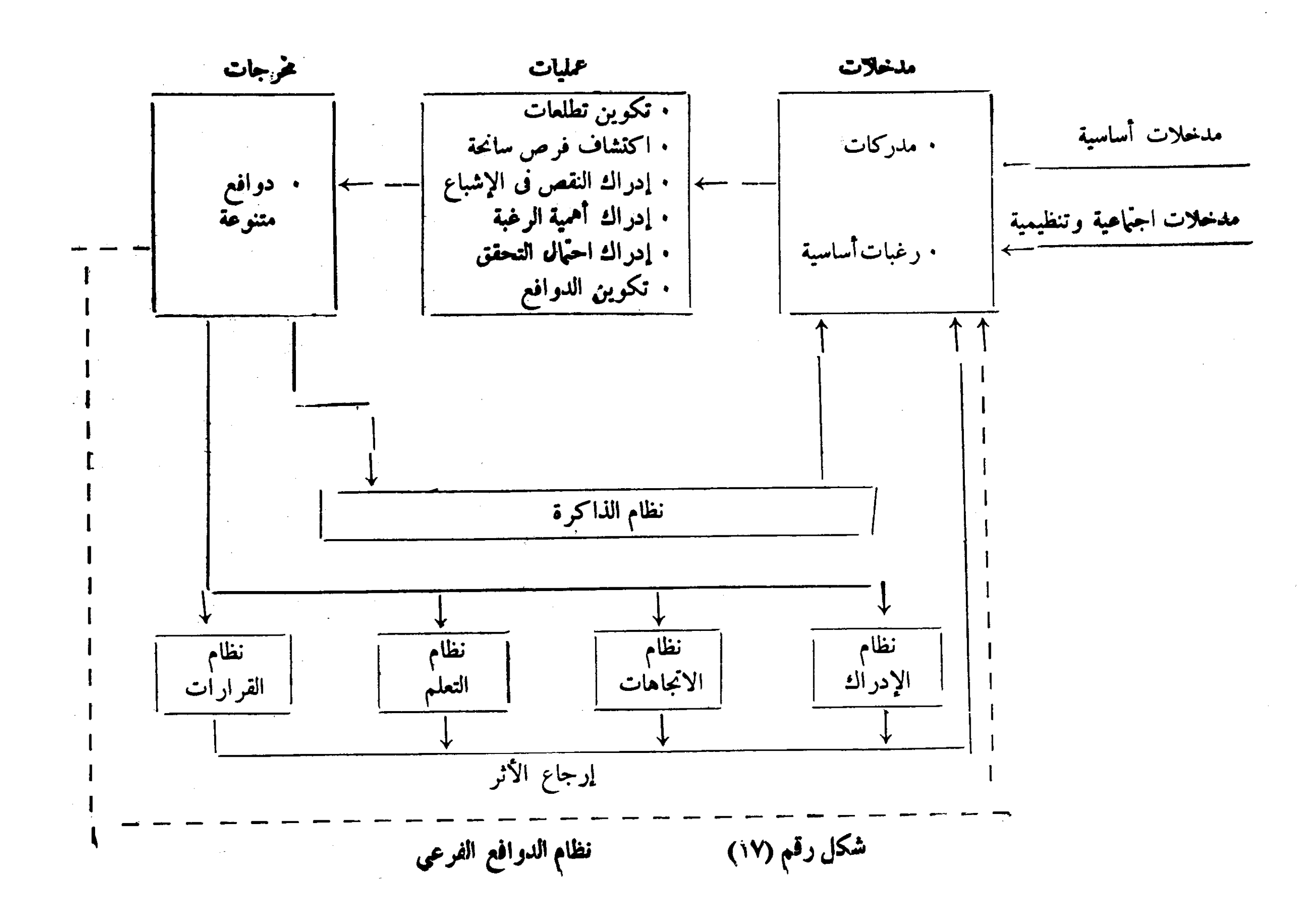
(أ) تعاظم دوافع قائمة فعلا .

(ب) اكتساب دوافع جديدة .

(ج) انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلا .

(د) ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائى

ويصور الشكل التالى رقم (١٧) حركية نظام الدوافع :



شكل رقم (١٧) نظام الدوافع الفرعي

الفصل الحادي عشر

اتخـاذ القرارات

Decision Making

رأينا فى الفصول الأربعة السابقة كيف تتفاعل العمليات السلوكية وتتكامل . فالنظام السلوكى يدرك المؤثرات الخارجية ويحدد معانيها ويصل منها إلى استنتاجات محددة . وفى ضوء تلك المدركات تشرع عمليات التعلم وتكوين الاتجاهات وتكوين الدوافع فى التعامل مع المدخلات الواردة إلى كل منها ، ويصل الأمر بالنظام السلوكى فى النهاية إلى موقف يتسم بتعدد البدائل أو الفرص السلوكية المطروحة للبحث ، أى إلى موقف يحتاج فيه الانسان إلى اتخاذ قرار .

وسوف نبسط فى هذا الفصل الأخير تصورا لعملية اتخاذ القرارات كما تحدث، عادة فى النظم السلوكية . وبالوصول إلى هذا الحد فى دراستنا نكون قد أتممنا تحليل جزأين هامين من أى نظام سلوكى وهما المدخلات والعمليات .

مفهوم اتخـاذ القرارات :

اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور فى عمليات فرعية ثلاث هى : البحث Search والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل Comparison ، والاختيار Selection.

والمعنى العلمى الشائع لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف . وفى ضوء هذا المعنى يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها نشاطا مستمرا يعتمد فيه النظام السلوكى على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المناخية المحيطة والتى تصف ما يوجد بالمناخ من فرص أو معوقات ، ثم استنادا إلى معايير فى المفاضلة والاختيار تحددها النظام السلوكى لنفسه ، تبدأ عملية البحث عن السبل

المختلفة (البدائل) التى يتمكن من خلالها النظام أن يفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة . وحين يكتشف النظام السلوكى البدائل الممكنة ، فإنه يخضعها لعملية مقارنة بحثا عن ذلك البديل الذى يحقق له هدفه بأعلى كفاءة ممكنة .

مفهوم القرار :

إن القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اختيار لطريق أو سبيل معين يتخذه السلوك للوصول إلى هدف مرغوب . فالقرار بهذا المعنى إذن هو انحياز إلى جانب نمط سلوكى محدد دون غيره . والأصل فى القرار أنه وسيلة إلى تحقيق الأهداف والمنافع التى يسعى إليها النظام السلوكى أو تجنب الأضرار والمشكلات التى يتوقعها .

ولكى يصل الانسان (النظام السلوكى) إلى قرار فإنه يمر بخطوات مختلفة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندا إلى قيم ومعايير محددة .

عملية اتخاذ القرارات :

أن اتخاذ القرارات يتمثل فى عملية مستمرة متدفقة وهى وإن لم تكن واضحة وظاهرة إلا أنها توجد طالما كان النظام السلوكى فى موقف يحتم عليه الاختيار . ولكى نتدارس كيفية اتخاذ القرارات لابد لنا من تحديد الخلفية التى يعتمد عليها النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته . ويمكن القول أن هذه الخلفية تتكون من العناصر الآتية :

١ — الأهداف التى يسعى إليها النظام السلوكى أى النتائج والانجازات التى يتطلع إلى تحقيقها . وتمثل الأهداف عاملا هاما فى تحديد القرارات التى يتجه النظام السلوكى إلى اختيارها . فالقاعدة العامة أن الانسان يقرر اختيار أنماط السلوك المساعدة فى تيسير وصوله إلى أهدافه ، بينما يتجنب تلك التى تعوقه عن الوصول إليها . ومن ثم نجد أن كفاءة النظم السلوكية المختلفة فى اتخاذ القرارات تتباين بحسب درجة الوضوح والدقة فى تحديد الأهداف التى يسعى كل منها إلى تحقيقها . كذلك فإن درجة الواقعية فى الأهداف وتوفر الاحتمالات للنجاح فى الوصول إليها هى من العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات .

وحين نعرض للأهداف ، يجدر بنا الاشارة إلى أن النظام السلوكى يستمد الجانب الأكبر من أهدافه نقلا عن البيئة الاجتماعية والتنظيمية التى يعيش فيها .

كذلك من المعروف أن الأهداف متجددة ومتغيرة ، فبعضها تتزايد أهميته مع الوقت ، والبعض الآخر تتضاءل أهميته النسبية ويعزف الانسان عن بذل الجهد فى سبيله .

وما يعنينا بصفة أساسية هنا هو إبراز أهمية وضوح الأهداف كنقطة انطلاق فى عملية اتخاذ القرارات .

٢ — وتلعب دوافع الانسان (أى رغباته غير المشبعة) دورا هاما فى تكوين الخلفية التى يتخذ قراراته فى ضوئها . إن تلك الدوافع تمثل قوى دافعة تسهم فى توجيه النظام السلوكى إلى اختيار أنماط السلوك التى تعد بدرجة كبيرة من الاشباع لتلك الرغبات . وبذلك فان الدوافع هى من العوامل المحددة للانسان فى اختياره بين البدائل السلوكية المطروحة للبحث . وإذا كانت الأهداف تمثل قوة جذب للنظام السلوكى ناحية اختيار بديل معين ، فان الدوافع كما يدل عليها اسمها هى قوة دفع فى اتجاه أنماط السلوك الأكثر تناسبا وتوافقا مع رغبات النظام السلوكى .

٣ — وحين يشرع النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته ، فانه يكون مقيدا إلى حد بعيد بالقرارات السابقة التى اتخذها فى فترات زمنية مضت . فالقرارات السابقة تمثل قيودا على حرية النظام السلوكى فى الاختيار بين البدائل السلوكية حيث يكون ملتزما بتصرفات أو أنماط سلوك معينة نتيجة لتلك القرارات السابقة . فعلى سبيل المثال فالمستهلك الذى قرر شراء سيارة جديدة ودفع ثمنها على أقساط لمدة ثلاث سنوات ، يكون مقيدا فى اختيار (أو اتخاذ) قرار جديد حين يواجه موقف تعرض فيه له فرصة الحصول على سلعة أخرى غالية الثمن إذ أن القرار الجديد لابد أن يتم فى ضوء التزامات القرار السابق .

٤ — وأخيراً فان اتخاذ القرارات يتم فى إطار مفاهيم النظام السلوكى ومعلوماته عن المناخ الاجتماعى والتنظيمى المحيط به ، وتكون اختيارات الانسان محكومة إلى حد بعيد بالقيود والالتزامات والتوقعات المختلفة الصادرة عن هذا المناخ .

إن تلك الخلفية تمثل الإطار الذى تتم عملية الاختيار أو اتخاذ القرار فى حدوده . فالنظام السلوكى إذن ليس مطلق الحرية فى اختيار أى بديل يعرض له ، ولكنه فى العادة يتمتع بحرية نسبية أو حرية مقيدة Bounded Freedom. وتنبع القيود على حرية اتخاذ القرار من مصدرين أساسين ، الأول هو المناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات ونظم وقواعد لضبط الحركة السلوكية ، أما المصدر الثانى فهو التكوين الذاتى للانسان نفسه وما يعتمل فيه من رغبات وما يرمى إليه من أهداف .

اتخاذ القرارات فى التحليل العلمى :

يجمع الرأى بين المفكرين فى موضوع اتخاذ القرارات على أن هناك خطوات منطقية يمر بها الإنسان وصولا إلى اختيار قرار ما . تلك الخطوات هى :

١ — تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .

٢ — استكشاف الطرق البديلة الموصلة إلى هذا الهدف .

٣ — إجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزاياها وعيوبها وتلمس متطلبات تنفيذها .

٤ — حساب القيمة المتوقعة من كل بديل فى ضوء التحليل المتكامل لمجمل عيوبه ومزاياه .

٥ — اختيار البديل الأفضل الذى يتفوق على غيره من البدائل ويحقق للانسان أقصى منفعة ممكنة .

ويبدو من هذا التحليل أن اتخاذ القرارات عملية عقلية بالدرجة الأولى وقد توصف هذه العملية فى بعض الأحيان بأنها رشيدة Rational وذلك حين تكون المعايير التى يستند إليها الانسان تقوم على أسس موضوعية مجردة كالأسس الاقتصادية أو السياسة العلمية . ومن ناحية أخرى فان اتخاذ القرارات يوصف بعدم الرشد إذا كانت معايير الاختيار تستند إلى أسس عاطفية Emotional لاتقوم على الحساب المنطقى .

وسوف نستعرض فى تحليل مختصر تلك الخطوات فى عملية اتخاذ القرارات متخذين مثالا إداريا لابراز الجانب الرشيد فيها مرة ومثالا استهلاكيا لتوضيح الجوانب غير الرشيدة مرة أخرى .

مثال اداري :

تقع مسئولية اتخاذ القرارات الادارية على عاتق أعضاء المنظمة كل بحسب موقعه التنظيمي واختصاصاته ومسئولياته . فإذا نظرنا إلى رئيس مجلس للادارة في شركة صناعية مثلا وكان الموضوع المطروح هو اختيار موقع لانشاء فرع جديد للشركة . في هذه الحالة نجد أن متخذ القرار (رئيس مجلس الادارة) يبدأ العملية في ضوء خلفية ذهنية معينة تحتوى أهداف الشركة وسياساتها وبرامجها وتطور أعمالها في السنوات السابقة ، كذلك تحتوى معلومات ومدركات عن موقف الشركة التنافسي ومركزها النسبي في السوق ، كذلك تضم تلك الخلفية الذهنية أهداف متخذالقرارات نفسه ودوافعه ومفاهيمه عن المناخ الاجتماعي والتنظيمي السائد .

وفي إطار هذه الخلفية تتم خطوات اتخاذ القرارات كالآتي :

الخطوة الأولى — تحديد الأهداف :

إن متخذ القرار يحاول أثناء هذه الخطوة الوصول إلى تحديد واضح وقاطع لماهية الأهداف التي يريد تحقيقها من وراء اختيار الموقع ، فلا شك أن هناك أهدافا كثيرة يمكن المفاضلة بينها . مثال ذلك أن يكون الهدف هو اختيار الموقع الذي يقرب من مصادر المواد الخام وبالتالي يسهم فيتخفيض نفقات شحنها ويضمن استمرار تدفقها وانتظام عمليات الانتاج . ومنناحية أخرى قد يكون الهدف اختيار أقرب المواقع إلى مناطق تسويق المنتجات النهائية ومن ثم تتحقق وفورات في نفقات التسويق وتتحقق للشركة ميزة السرعة في تزويد السوق باحتياجاتة . وهكذا قد تكون هناك عشرات من الأهداف البديلة التي يجب عل متخذ القرار دراستها والمفاضلة بينها حتى يصل إلى اختيار الهدف الذي سيكون محلا للتنفيذ(١) .

ولكي يصل متخذ القرار إلى اختيار سليم للهدف (أو الأهداف)فانه يحتاج إلى توافر معلومات كافية عن الأوضاع والظروف السائدة وعن

(١) لا شك أن القارىء قد أدرك الآن أن تحديد الأهداف ما هو في حقيقة الأمر الا عملية اتخاذ قرار في حد ذاته ، أي أن كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات هي في ذاتها عملية اتخاذ قرارات فرعية .

احتمالات النجاح فى تحقيق كل من الأهداف المطروحة للبحث ، بالإضافة إلى توافر أسس ومعايير تسهم فى المفاضلة والاختيار بشكل موضوعى .

الخطوة الثانية ــ استكشاف البدائل :

بعد أن يحدد متخذ القرار أهدافه ، لابد له من البحث عن كل السبل أو الطرق الممكنة للوصول إلى إنجاز كامل لتلك الأهداف . وهذا ما نطلق عليه استكشاف البدائل Alternatives .

والبديل هو طريق لتحقيق الهدف يتصف بصفتين أساسيتين أولا أنه ممكن فى التنفيذ أى يتوافر لمتخذ القرار إمكانيات تطبيقية فعلا وثانيا أنه يسهم فى الوصول إلى النتيجة المرغوبة سواء كليا أو جزئيا . فعلى سبيل المثال لو كان هدف متخذ القرار فى الحالة موضع دراستنا هو إقامة مصنع جديد بطاقة انتاجية معينة تسمح بانتاج سلعة جيدة بسعر منخفض نسبيا ، فقد يكون أمامه بدائل مختلفة للوصول إلى هذا الهدف منها إقامة مصنع كامل الآلية Mechanization يستخدم آخر مستحدثات التكنولوجيا الصناعية ، كما قد يكون فى الإمكان إقامة مصنع يستخدم أساليب إنتاج نصف آلية ولكنه يعتمد أيضاً على خبرة ومهارة إنسانية عالية .

وتتمثل عمليات استكشاف البدائل فى جهود مستمرة من البحث والدراسة والتحليل وتجميع المعلومات العلمية ومراجعة الآخرين وتدارس الأفكار والمقترحات من مختلف المصادر . ومن الطرق المستخدمة فى تنمية الأفكار والمقترحات بشأن البدائل ما يعرف بطريقة « إثارة » العواصف فى الذهن Brainstorming وتقوم هذه الطريقة على أساس جمع عدد من الأفراد لمناقشة المشكلة ثم استثارة الحماس الفكرى لديهم من خلال مطالبة أحدهم بطرح أى فكرة فى نطاق المشكلة ثم حفز كل من الحاضرين باستكمال الفكرة أو تعديلها أو تطويرها ، وتستمر هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى فكرة كاملة قد تكون بدايتها مجرد كلمة أو فكرة غير ناضجة صدرت عن أحد المشاركين .

الخطوة الثالثة ــ تحليل البدائل :

ولكى يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل ، لابد له من دراسة كل بديل والتعرف على مزاياه وعيوبه . وفى إطار المثال الذى

عرضناه عن اختيار موقع لمصنع جديد ، فان البدائل المطروحة هى عبارة عن مواقع مختلفة فى أماكن متباينة ، ويتطلب تحليلها الحصول على المعلومات الآتية عن كل منها :

— تكلفة شراء الأرض .

— المساحة الاجمالية المتاحة .

— طبيعة المنطقة المحيطة وهل هى صناعية أساسا أم سكنية مثلا .

— مدى توافر الخدمات الأساسية للمرافق من المياه والكهرباء وغيرها فى المنطقة .

— مدى قرب الموقع من مصادر المواد الخام .

— مدى قرب الموقع من الأسواق التى تباع فيها المنتجات .

— مدى توافر الأيدى العاملة المطلوبة بمنطقة الموقع .

— مدى توافر الخدمات السكنية والاجتماعية والصحية والتعليمية بالمنطقة حتى تلبى حاجات من سيعملون بالمصنع .

تلك هى بعض المعلومات المطلوبة على سبيل المثال ، والتى على أساسها يستطيع متخذ القرار أن يحدد ما يسمى بالمنفعة المتوقعة للبديل Expected Utility وهى عبارة عن القيمة النسبية التى يمثلها هذا البديل بالنسبة للبدائل الأخرى ، وهى تعكس خلاصة المزايا أو المنافع المحتملة من تطبيقه .

الخطوة الرابعة — مقارنة البدائل :

لابد لمتخذ القرارات أن يفاضل بين البدائل المختلفة حتى يستطيع اختيار الأفضل بينها . ولإمكان المفاضلة يعمد متخذ القرارات إلى إجراء مقارنة تستهدف التعرف على مدى تفوق كل بديل من حيث مزاياه ومنافعه من ناحية ، ونقاط الضعف فيه من حيث ما يترتب عليه من أضرار أو تضحيات من ناحية أخرى .

وللتوصل إلى قيمة نهائية لكل بديل فإن متخذ القرارات يجد نفسه مضطرا إلى حساب احتمالات تحقق المزايا المتوقعة أو الأضرار المحتملة ويكون حساب القيمة المتوقعة للبديل Expected Value بضرب المنفعة المتوقعة فى الاحتمال :

ولتصوير هذا الأسلوب نفرض أن رئيس مجلس الادارة فى الحالة موضع الدراسة وجد أمامه ثلاثة بدائل وكانت المقارنات بينها كالآتى :

البيانات المتاحة	البديل الأول	البديل الثانى	البديل الثالث
ثمن المتر المربع	٢٠٠	٣٥٠	٧٠٠
مدى صلاحية الأرض للبناء	٥٠٪	٧٠٪	١٠٠٪
مدى توافر المرافق العامة	٧٠٪	٦٠٪	٥٥٪
التكلفة المتوقعة لبناء المتر المربع	٢٠٠٠	٣٥٠٠	٥٠٠٠
مدى القرب من مصادر المواد	٩٠٪	٨٠٪	١٠٠٪
مدى القرب من الأسواق	٦٠٪	٧٠٪	٦٠٪
الموعد المحدد لاستلام الأرض	فورا	بعد٣شهر	بعد٦شهور

وفى ضوء هذه المعلومات تبدأ المقارنة التحليلية للبدائل الثلاثة ومن الطرق المستخدمة أن يرتب متخذ القرار كل بديل بالنسبة لكل جانب من جوانب المقارنة . مثال ذلك أن البديل الأول يأتى فى المقدمة من حيث انخفاض ثمن الأرض بينما يأتى فى ذيل القائمة من حيث صلاحية الأرض البناء . وبإكمال عملية الترتيب نحصل على القائمة التالية :

ترتيب البدائل من حيث الأفضلية

أساس المقارنة	البديل الأول	البديل الثانى	البديل الثالث
ثمن المتر المربع	١	٢	٣
مدى صلاحية البناء	٣	٢	١
مدى توافر المرافق العامة	١	٢	٣
تكلفة البناء للمتر المربع	١	٢	٣
القرب من مصادر المواد	٢	٣	١
القرب من الأسواق	٢	١	٣
موعد الاستلام	١	٢	٣
الترتيب العام	١	٢	٣

وقد تم حساب الترتيب العام بحصر عدد المرات التى حصل فيها البديل على الترتيب الأول :

وفى ضوء هذا الترتيب يكون البديل رقم (١) هو الأفضل بشكل عام، يليه البديل رقم (٢) ثم البديل رقم (٣) . وهذا المقياس فى الأفضلية هو ما أطلقنا عليه تعبير المنفعة المتوقعة . ولكن هل يعتمد متخذ القرارات على هذا المقياس فى اختيار البديل ؟ لاشك أن الاجابة على هذا التساؤل تكون بالايجاب لو كان متخذ القرار متأكدا أن البيانات الخاصة بالبديل سوف تتحقق تماماً عند التنفيذ . بمعنى لو أنه كان متأكدا أن صلاحية الأرض للبناء مثلا هى فعلا ٥٠٪ وأن تكلفة البناء للمتر المربع ستكون ٢٠٠٠ جنيه بالضبط وأن موعد التسليم سيكون كما هو متوقع تماماً . ولكن الحياة العملية تجعل هذا التأكد غير ممكن فى أغلب الحالات ، إذ أن الظروف المحيطة باتخاذ القرارات غير ثابتة ، وهناك العديد من المتغيرات التى قد تنشأ لتغير من أفضلية بديل معين عند التنفيذ . لذلك يجب على متخذ القرارات أن يحسب احتمالات تحقق مزايا كل بديل وعيوبه حتى يكون قراره مؤسسا على نظرة واقعية تأخذ فى الاعتبار الطبيعة المتغيرة للمواقف والعلاقات. ويكون حساب الاحتمالات بطرق مختلفة ليس هنا بحثها ، ولكنها تعتمد فى الأساس على عنصر التقدير :

فاذا توصل رئيس مجلس الادارة الذى ندرس حالته إلى حساب الاحتمالات فعليه أن يقدر ما يعبر عنه بالقيمة المتوقعة للبديل وهى أساس أفضل فى الاختيار . والمثال الآتى يشرح هذه الخطوة :

البيانات المتاحة	البديل (١)			البديل (٢)			البديل (٣)		
	التقدير	الاحتمال	القيمة	التقدير	الاحتمال	القيمة	التقدير	الاحتمال	القيمة
ثمن المتر المربع	٢٠٠	+ ٥٠٪	٣٠٠	٣٥٠	+ ٤٠٪	٤٩٠	٧٠٠	+ ٢٠٪	٨٤٠
مدى صلاحية الأرض للبناء	٥٠٪	٥٠٪	٢٥٪	٧٠٪	٣٠٪	٢١٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
مدى توافر المرافق العامة	٧٠٪	٣٠٪	٢١٪	٦٠٪	٤٠٪	٢٤٪	٥٥٪	٦٠٪	٣٣٪
التكلفة المتوقعة للبناء	٢٠٠٠	+ ٢٠٠٪	٦٠٠٠	٣٥٠٠	+ ١٠٠٪	٧٠٠٠	٥٠٠٠	+ ٥٠٪	٧٥٠٠
مدى القرب من مصادر المواد	٩٠٪	١٠٠٪	٩٠٪	٨٠٪	١٠٠٪	٨٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
مدى القرب من الأسواق	٦٠٪	٥٠٪	٣٠٪	٧٠٪	١٠٠٪	٧٠٪	٦٠٪	١٠٠٪	٦٠٪
الموعد المحدد للاستلام	فورا	٥٠٪	٢	بعد ٣ شهور	٧٥٪	٤ر٥	بعد ٦ شهور	١٠٠٪	٦ شهور

وبترتيب البدائل حسب القيم المتوقعة يتضح أن البديل الأفضل هو البديل رقم (٢) حيث حصل على أعلى عدد من النقط فى ترتيب الأفضلية(٢).

وفى ضوء التحليل المنطقى السابق يتخذ رئيس مجلس الادارة قراره باختيار الموقع الثانى حيث إنه الأفضل بعد دراسة كل الجوانب والاحتمالات.

مثال استهلاكى :

إذا أردنا دراسة كيف يتخذ المستهلك قراراً بشراء سلعة ما ولتكن سيارة مثلا ، فإن المنطق الأساسى فى عملية اتخاذ القرارات لايزال كما هو فى حالة رجل الادارة ، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهما يتركز فى عدة أمور هامة :

(أ) درجة وضوح الأهداف ، فالمستهلك قد لايبذل من الجهد قدرا يعادل جهد رجل الادارة فى تحديد وتوضيح أهدافه .

(ب) درجة العمل والشمول فى تجميع المعلومات لاستكشاف البدائل إذ المستهلك أقل قدرة وكفاءة من رجل الادارة فى حصر كافة البدائل المتاحة .

(ج) درجة التعمق والموضوعية فى التحليل والمقارنة ، إذ أن المستهلك يقع تحت تأثير ضغوط اجتماعية وعوامل غير اقتصادية بدرجة أكبر من خضوع رجل الادارة لهذه الضغوط والعوامل .

(د) معايير الاختيار والمفاضلة ، فالمستهلك قد يتجه إلى تفضيل أحد البدائل ليس على أساس الجودة أو القيمة الاقتصادية بل قد يهتم أساسا بالشكل الخارجى أو اللون أو شهرة المتجر وغير ذلك من العوامل العاطفية.

ونلاحظ بشكل عام أن اتخاذ القرارات الاستهلاكية يتسم بدرجة من عدم الرشد أعلى كثيرا من القرارات الادارية ، كما أن اهتمام المستهلك

---

(١) يشير تعبير « التقدير » الى تقدير المنفعة المتوقعة ، أما تعبير « الاحتمال » فيشير الى درجة التحقق المحتملة للمنفعة ، أما القيمة فيقصد بها القيمة المتوقعة للبديل حاصل ضرب التقدير فى الاحتمال .

(٢) يمكن للقارىء التأكد من النتيجة باعطاء ٣ نقط للبديل اذا حصل على المركز الأول فى أحد العناصر ونقطتين اذا حصل على المركز الثانى ونقطة واحدة اذا حصل على المركز الثالث .

بدراسة الاحتمالات أقل من اهتمام رجل الادارة وبالتالى فإن المستهلك يعتمد فى اتخاذ قراراته على مقارنة المنفعة النسبية المتوقعة لكل بديل بينما رأينا رجل الادارة يعتمد على تقدير القيمة المتوقعة للبديل ويتخذها أساسا فى الاختيار(١) .

اتخاذ القرارات باعتباره نظاما فرعيا :

إن عملية اتخاذ القرارات هى من وجهة نظر التحليل السلوكى آخر العمليات التى ينتهى فيها النظام السلوكى إلى قرار يتحول بعد ذلك إلى مخرجات فى صورة فعل أو رد فعل أو مشاعر .

وقد أوضحنا سابقا أن العمليات السلوكية تتخذ شكل النظم الفرعية وتنطبق على كل منها خصائص النظم المفتوحة . وفى إطار هذا المفهوم درسنا عمليات الادراك والتعلم والاتجاهات والدافعية . والآن نختتم دراستنا لموضوع « العمليات السلوكية » بتحليل اتخاذ القرارات باعتباره النظام الفرعى الأخير ضمن مجموعة النظم السلوكية الفرعية .

مدخلات نظام اتخاذ القرارات :

تتكون مدخلات النظام الفرعى لاتخاذ القرارات من المخرجات الخاصة بالنظم الفرعية وهى كما يلى :

(ا) المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الادراك .

(ب) الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأييد والمعارضة أو الحياد والصادرة عن نظام تكوين الاتجاهات .

(ج) الخبرات والتجارب وأشكال التعديل فى السلوك الصادرة عن نظام التعلم .

(د) الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية . وبالاضافة إلى تلك المدخلات ترد إلى اتخاذ القرارات كل المعلومات والمدركات والمخرجات السلوكية السابقة والتى يختزنها النظام السلوكى فى ذاكرته .

---

(١) لا يجب أن يفهم من هذا أن المستهلك لا يستخدم التفكير المنطقى الرشيد فى اتخاذ قراراته ، بل هناك حالات ومواقف يبدو فيها الرشد واضحا .

العمليات فى نظام اتخاذ القرارات :

فى ضوء تحليلنا السابق لعملية اتخاذ القرارات يمكن حصر الأنشطة التى تتفرع إليها العملية فيما يلى :

١ — اكتشاف الحاجة إلى اتخاذ قرار ، ويكون ذلك حينما يستشعر النظام وجود فجوة أو فارق بين الأوضاع المثلى التى يستهدفها وبين الأوضاع الفعلية التى يجد نفسه فيها .

٢ — تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلى . أى تحديد الانجازات اللازم تحقيقها للوصول إلى مستوى التطلعات

٣ — البحث فى أسباب الفوارق (المشكلات) التى يعانى منها النظام السلوكى وتحديد المتغيرات ذات الصلة بتلك المشكلات .

٤ — استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التى تسهم فى حل المشكلات وتقريب النظام السلوكى من أهدافه (البدائل) .

٥ — تحليل ومقارنة البدائل بحثا عن الأفضل فى ضوء معايير التفضيل وقواعد الاختيار التى يلزم النظام نفسه بها أو قد يلتزم بها تحت تأثير المناخ الاجتماعى والتنظيمى .

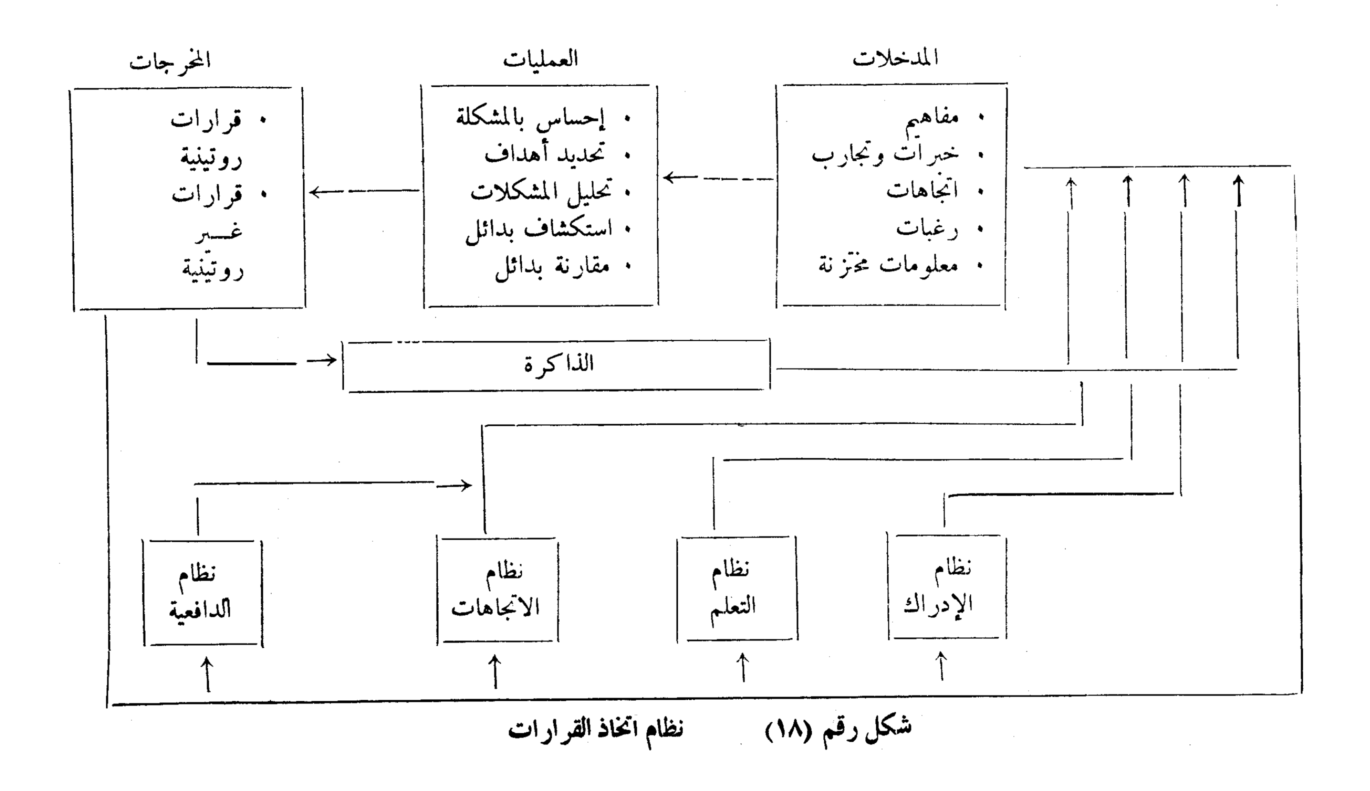
٦ — اختيار البديل الأفضل (اتخاذ قرار) .

المخرجات فى نظام اتخاذ القرارات :

تتركز المخرجات فى نوعين أساسيين من القرارات :

١ — قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة .

٢ — قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة .



شكل رقم (١٨) نظام اتخاذ القرارات

الجزء الرابع

المخرجات السلوكية

« دراسات تطبيقية فى التحليل السلوكى »

الفصل الثانى عشر

تحليل النظم السلوكية

تمهيد :

تمثل المخرجات السلوكية الحصيلة النهائية للعمليات التى تتم داخل النظم الفرعية على المدخلات الواردة للنظام السلوكى . وقد سبق أن أوضحنا طبيعة هذه المخرجات وكيف أنها تبدو فى أشكال ثلاثة هى الأفعال أو ردود الأفعال أو المشاعر . وحين تصدر هذه الأشكال السلوكية عن الإنسان يمكن للآخرين ملاحظتها وتنتقل إليهم باعتبارها مدخلات من وجهة نظرهم .

ونحن حين نتدارس هذه المخرجات السلوكية نجد أن القيمة العلمية لتلك الدراسة لاتكتمل إلا من خلال وصل المخرجات بالمدخلات والعمليات بمعنى أن ملاحظة المخرجات فى حد ذاتها لاتعطى فائدة تحليلية كبيرة ، كما أن تحليل المخرجات عملا هو فى الحقيقة تحديد للمدخلات المستندة إليها والعمليات التى أنتجتها .

وفى ضوء هذه الحقيقة فقد اخترنا أن ندرس نمطا من أهم أنماط السلوك الانسانى وهو السلوك الاستهلاكى . وستكون هذه الدراسة بمثابة تطبيق للمفاهيم والأسس التحليلية التى اعتمدناها فى الأجزاء الثلاثة السابقة .



الفصل الثانى عشر

تحليل السلوك الاستهلاكى

يمثل السلوك الاستهلاكى شكلا أساسيا من أشكال السلوك الانسانى يمارسه كل منا مهما اختلفت بنا السبل وتنوعت مسالك الحياة . والسلوك الاستهلاكى تعبير يلخص عملية شراء السلع والخدمات المختلفة التى يرى الأفراد أنها صالحة لاشباع رغباتهم واحتياجاتهم فيقررون شراء كميات معينة منها فى أوقات بذاتها .

ولقد ساعد التطور الاقتصادى فى معظم بلاد العالم والتوسع الانتاجى بفضل البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة – على زيادة كميات وأنواع السلع والخدمات التى تعرض فى الأسواق فى أى وقت من الأوقات . وبذلك انتقلت أغلب الصناعات من مرحلة الاهتمام بالانتاج ومشكلاته Production Orientation إلى مرحلة الاهتمام بالمستهلك ورغباته Consumer Orientation ومحاولة إشباع هذه الرغبات .

إن المفهوم السائد بين كتاب الادارة والتسويق يوضح بجلاء أن المستهلك يلعب دورا خطيرا فى نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ، كما يلعب دورا أخطر فى نجاح أو فشل الخطط والسياسات الاقتصادية القومية . إن المستهلك يملك أن يتخذ أحد قرارين كلاهما غاية فى الأهمية بالنسبة للمشروعات ووحدات الانتاج الاقتصادية :

١ – أن يقرر شراء كميات معينة من سلع بعينها دون سلع أخرى وبذلك يقرر مدى النجاح أو الفشل الذى يصيب أى مشروع .

٢ – أن يمتنع عن الشراء كلية فى حالة عدم توافر السلعة التى يرغبها وبالتالى قد يؤدى إلى انهيار سياسة اقتصادية ترغب الدولة فى تشجيعها .

إن النجاح فى العمل الإنتاجى إذن يتطلب التعرف على رغبات المستهلك وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكه الاستهلاكى والكيفية التى يتخذ بها

قرارات الشراء (أو عدم الشراء) حيث تمثل تلك المعرفة معلومات على جانب كبيرة من الأهمية للمخطط الاقتصادى أو لادارة الوحدة الانتاجية .

ان الأهمية القصوى التى يحتلها المستهلك فى المجتمع الحديث تتضح إذا علمنا أن النجاح النهائى لأى مشروع اقتصادى يتوقف على قدرته على انتاج سلعة أو خدمة تجد مستهلكا يقبل على شرائها . ان عمليات الانتاج والتمويل والشراء والتخزين وتعيين الأفراد والموظفين وغيرها من الأنشطة الادارية الحديثة كلها تتوقف فى نجاحها على قرار المستهلك بقبول أو رفض ما تسفر عنه تلك الأنشطة من انتاج .

وعلى هذا الأساس تصبح دراسة السلوك الاستهلاكى وفهم حقيقة الدور الذى يلعبه المستهلك أمرا ضرورياً لتفسير كثير من الظواهر والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، كذلك تسهم دراسة السلوك الاستهلاكى فى تحديد أوجه الاختلاف أو التشابه بين الحضارات المختلفة أو بين أجزاء الحضارة الواحدة.

النماذج المختلفة لتحليل السلوك الاستهلاكى :

١ — نموذج كاتونا :

جمع جورج كاتونا لفترة طويلة المعرفة النفسية والاقتصادية فقد شغل منصب أستاذ الاقتصاد وعلم النفس بجامعة ميتشجان الأمريكية ، كما شغل منصب مدير البرامج بمركز بحوث الاستقصاءات التابع لنفس الجامعة . ومن خلال هذا المزيج والتداخل بين مفاهيم ونظريات الاقتصاد وعلم النفس ، أنتج كاتونا وجهة نظر جديدة قوامها أن العمليات الاقتصادية تنشأ مباشرة من السلوك الانسانى وأن هذه الحقيقة البسيطة لم تجد الاهتمام الكافى بها فى علم الاقتصاد الحديث . وعلى هذا الأساس فقد جعل كاتونا لنفسه هدفاً هو إعادة تفسير الظواهر الاقتصادية على أساس نفسى . ولقد أخرج كاتونا عدداً من الكتب والدراسات حول نتائج البحوث الميدانية التى أجراها على مدى سنوات طويلة ولخص فيها وجهة نظره فيما أسماه « علم الاقتصاد النفسى » .

وقد بدأ كاتونا برنامجاً طويل الأجل للبحث فى السلوك الاقتصادى منذ ١٩٤٦ الأمر الذى أدى إلى تراكم قدر كبير من المعلومات عن حقيقة سلوك المستهلكين وسوف نعرض الآن خلاصة تلك المعلومات .

تنطوى عملية السلوك على ثلاث مجموعات من المتغيرات :

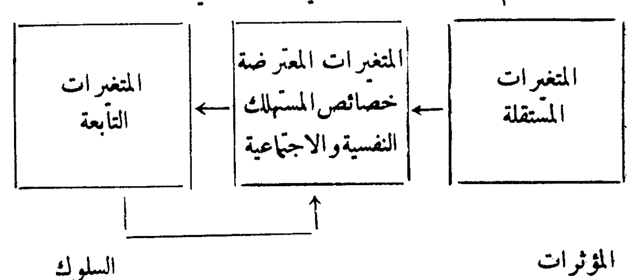
١ — المتغيرات التابعة Dependent وهى تصف السلوك الظاهر أو المشاهد، أى الاستجابة Response التى قد تأخذ شكل الشراء أو الامتناع عن الشراء مثلا (وهى فى مفهوم النظم المخرجات الاستهلاكية) .

٢ — المتغيرات المستقلة Independent أوما يمكن أن نطلق عليه المؤثرات الخارجية Stimuli وهى تنقسم إلى فئتين (أ) مؤثرات اقتصادية مثل الدخل والموارد المالية التى يحصل عليها المستهلك وهذا النوع من المؤثرات يلعب دورا فى أحد اتجاهين : المساعدة على السلوك إذا كان الدخل متوفرا مثلا ، أو تقييد السلوك إذا لم تكن الموارد المالية كافية .

أما الفئة الثانية من المؤثرات (ب) فهى المؤثرات العامة الأخرى خلاف المؤثرات الاقتصادية ويقصد بها كل ما يتعلق بالبيئة أو الظروف العامة المحيطة بالمستهلك مثل المعلومات التى تصل إليه والأخبار التى يسمعها . كذلك يدخل ضمن هذه الفئة أى تغيير يحدث فى الظروف المحيطة بالمستهلك كارتفاع الدخل أو تغيير فى الموارد المالية أو الأوضاع الاجتماعية . (وتشير هذه المتغيرات المستقلة إلى ما أسميناه بالمدخلات فى النظم السلوكية) .

٣ — المتغيرات المعترضة Intervening ويقصد بها كاتونا كل مكونات المجال النفسى والاجتماعى للمستهلك مثل الاتجاهات Attitudes التوقعات Expectations ، الدوافع Motives العادات Habits وما إلى ذلك . وتلعب تلك المتغيرات المعترضة دورا أساسياً حيث تعمل على إنشاء وتغيير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة . ولذلك كانت تسميتها بالمتغيرات المعترضة حيث إنها تعترض الطريق بين النوعين الآخرين من المتغيرات وتتدخل فى تحديد نمط الاستجابة الذى يحدث نتيجة لمؤثر معين بالذات . (وهذه المتغيرات المعترضة هى ناتج العمليات السلوكية) .

ويصور الرسم التالى طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات المختلفة .



المؤثرات

السلوك
أو الاستجابة

ويعبر عن هذه العلاقة رمزيا كالآتى : S ⟶ O ⟶ R

حيث : R = Response وهى الاستجابة

O = Organism وهو الإنسان ذاته

S = Stimuli وهى المؤثرات

من ذلك نرى أن كاتونا يفسر السلوك (أو الاستجابة) على أنه محصلة التفاعل بين البيئة ممثلة فى المؤثرات التى يدركها الانسان ، وبين خصائص المستهلك النفسية والاجتماعية . ويلاحظ أن التفاعل بين المؤثرات البيئية والخصائص النفسية والاجتماعية للمستهلك يتم فى ظروف قد تكون مساعدة Enabling أو معوقة Constraining .

وعلى هذا الأساس يمكن أن تضع العلاقات بين هذه المتغيرات بشكل أكثر وضوحاً كالآتى :

١ — تصل المؤثرات إلى المستهلك بطريقة ما (قد يكون ذلك من خلال الاتصال بالأفراد الاخرين أو بالاتصال بالبيئة مباشرة) .

٢ — تلعب المتغيرات المعترضة دورها لتحديد كيفية إدراك المستهلك وفهمه لطبيعة المؤثرات .

٣ — بناء على المعلومات الواردة من الجو المحيط بالمستهلك ووفقاً للكيفية التى فهم بها المستهلك تلك المعلومات فإنه تتم عملية إعادة تنظيم للمجال النفسى ولاجتماعى للمستهلك . كما تتم عملية تفكير يسترجع بها المستهلك خصائصه النفسية والاجتماعية .

٤ — وخلال عملية التفكير تلك تبدأ المتغيرات المعترضة مرة أخرى في شكل الدوافع والتوقعات والاتجاهات في تحديد الأسلوب أو السلوك الذي ينبغي على المستهلك اتباعه (الشراء مثلا أو الامتناع عن الشراء) .

٥ — نتيجة للسلوك الفعلي يتم تعديل خصائص الفرد النفسية والاجتماعية أو تدعيمها(١) .

من ذلك نرى أنه على عكس النموذج الاقتصادي الذي يرجع السلوك الاستهلاكي إلى تأثير المتغيرات الخارجية (الاقتصادية) فإن نموذج كاتونا مثله في ذلك مثل النماذج السلوكية عامة — يرى أن السلوك الانساني يتأثر جزئياً بالبيئة كما يتأثر بخصائص الفرد النفسية والاجتماعية . أكثر من هذا فإن تأثير السلوك بالبيئة إنما يتم وفقا للكيفية التي يدرك بها الشخص الظروف المحيطة به والمؤثرات البيئية من خلال خصائصه النفسية والاجتماعية والتي تلعب دورا اعتراضياً يحدد شكل التأثير الذي سيحدثه تعرض الإنسان للمؤثرات الخارجية .

ومن ناحية أخرى فهناك فارق أساسي بين نموذج كاتونا والنموذج الاقتصادي الذي يرى أن تفضيلات المستهلك محددة مسبقاً ، كذلك الدخل محدد والسلع والخدمات وأسعارها معينة (معطيات Givens) وبالتالي فان السلوك يتقلص في حقيقة الأمر إلى مجرد عملية شراء كمية معينة من السلع المتاحة . معنى هذا أن النموذج الاقتصادي ينظر إلى النتيجة النهائية ويعتبرها هي وحدة السلوك ، أي أن الدراسة تنصب على ما يسمى بالسلوك الجزئي على العكس من هذا فان نموذج كاتونا ينظر إلى السلوك في مداه العام أو ما يسمى بالسلوك الكامل Molar بمعنى كافة الأنشطة والجزئيات المكونة للظاهرة السلوكية . من هذا نرى تركيز النماذج السلوكية على اعتبار السلوك عملية مستمرة وليست مجرد نشاط منفرد(٢) .

---

(١) لاحظ أن تفكير كاتونا يقترب بشدة من مفهوم النظم الذي اتخذناه أساسا لتفسير السلوك الإنساني .

(٢) Katona, G. Psychological Analysis of Economic Behavior. N. Y. McGraw-Hill, 1951, p. 20.

ويقوم نموذج كاتونا على مبدأ آخر هو التعلم الإنسانى Learning فالسلوك الإنسانى ليس نتيجة العوامل والمتغيرات الحالية فحسب ، بل هو أيضاً نتيجة جزئية التجارب الشخص وخبراته الماضية ونتائج السلوك السابق. أن تختزن تلك المعلومات وتساعد على تشكيل خصائص الإنسان النفسية والاجتماعية وبالتالى تؤثر على أنماط السلوك المستقبل . وفى هذا يقول كاتونا (١) :

«Learning, in the broadest sense of the term, is a basic feature of any organism. The human organism acquires forms of behavior, it acquires forms of action of knowledge, of emotions. What has been done does not necessarily belong to the past and is not necessarily lost. It may or may not exert influence on present behavior»

ويمكن إذن أن نلخص نموذج كاتونا فى أن الانسان بما له من خبرات ، عادات متأصلة وتقاليد ، اتجاهات ودوافع ، يلتقى المؤثر الخارجى أو يستقبله ، ثم يتولى فحصه وتحليله على ضوء تلك المتغيرات النفسية والاجتماعية ، وبناء على فهمه للموقف تتحدد استجابته أو سلوكه كرد فعل للمؤثر الخارجى ، ويرى كاتونا أن السلوك الاستهلاكى يتم فى إطار عام تمثله الطاقة المالية للفرد (أى الدخل والثروة) هذا الاطار يمثل الحدود التى يتم داخلها الاستهلاك تبعاً للتفاعل بين الفرد والبيئة .

ويؤكد نموذج كاتونا أهمية المستهلك ذاته كمحدد لكيفية إدراك المؤثرات الخارجية وبالتالى محدد للسلوك . فالمعلومات التى تتفق ومدركات الفرد ومقوماته السيكولوجية كالاتجاهات والدوافع ، تصبح مؤثرات فعالة . بينما تلك المعلومات أو المؤثرات التى تتناقض مع معتقدات الانسان ومدركاته لا تكون لها فرصة كبيرة فى التأثير على سلوكه . وفى ذلك يقول كاتونا(٢) .

---

(١) Ibid.

(٢) Katona, G, Rational Behavior and Economic Behavior. Psychological Review, September. 1953, p. 314.

«What fits in or what is consistent with our predisposition has the best chance of influencing us».

٢ - نموذج لازرسفيلد (١) The Lasarzfeld Model

يقوم هذا النموذج الجديد على افتراض أن عملية الاختيار تتحدد بفعل مجموعتين من المتغيرات :

(ا) المستهلك (الفرد) .

(ب) البيئة .

ويحدد النموذج المتغيرات المتعلقة بالفرد فى أنها :

(ا) الدوافع motives وهى عبارة عن قوى داخلية تحدد السلوك وهى تعكس حالات من التوتر tension أو عدم التوازن disequilibrium داخل الإنسان ، وبالتالى يصبح هو وسيلة التخلص من هذا التوتر أو إعادة التوازن .

(ب) الوسائل التى يستخدمها الإنسان فى السلوك سواء كانت مادية مثل القدرات الجسمانية أو المعنوية كالمعرفة والقوى الثقافية للإنسان :

– السلع المتاحة وعلى وجه التحديد خصائص تلك السلع ومميزاتها :

– المؤثرات البيعية كالإعلان وخصائص متاجر البيع والمغريات التسويقية المختلفة .

– مؤثرات أخرى مثل رأى الاقتصاد أو عوامل التقليد .

ويمكن استخدام هذا النموذج فى تفسير السلوك الاستهلاكى كالآتى :

فى وقت معين يتفاعل المستهلك مع مركب معين من المتغيرات البيئية وينتج عن هذا تغيير فى المجال أو التركيب النفسى والاجتماعى للشخص كأن يغير رأيه نحو استهلاك ماركة بدلا من أخرى . وقد ينطوى التغيير على سلوك ظاهر أو باطن أو الاثنين معاً . أى أنه بصفة عامة ينتج عن تفاعل المستهلك

---

(١) Lazarsfeld, P.F. «The Art of Asking Why in Marketing Raeserch» National Marketing Review, I, Summer, 1935, pp.26—38.

مع الظروف المحيطة به تغيير يحيله إلى شخص جديد وهكذا فإن استمرار تفاعل المستهلك مع البيئة ينتج سلسلة متتابعة من المتغيرات فى تركيبه النفسى والاجتماعى أو فى سلوكه أو فيهما معا(١) .

٣ ـ نموذج مارش وسيمون(٢) The March and Simon Model

إن تصرفات الإنسان فى مجال الشراء والاستهلاك تتحدد جزئياً على أساس مقوماته السيكولوجية ، فلكى نفسر هذه التصرفات تفسيراً سليما لابد لنا من دراسة التكوين النفسى للمستهلك . وقد قدم مارش وسيمون النموذج التالى كمحاولة لتفسير كيفية وصول المستهلك إلى قرار استهلاكى فى حالة الرغبة فى تغيير ماركة السلعة التى تعود استهلاكها .

يقوم القرار فى هذا النموذج على أساس تفاعل المتغيرات التالية :

– ادراك المستهلك لوجود سلع أو ماركة بديلة .

– ميل المستهلك للبحث عن ماركات بديلة .

– مستوى الاشباع (الرضا) عن الماركة التى يستخدمها المستهلك حاليا .

– توافر ماركات أخرى مقبولة يعرضها نفس البائع أو البائعين الآخرين.

– الدافع وهو الرغبة فى تغيير الماركة .

ونستطيع أن نصور عملية اتخاذ قرار بتغيير ماركة السلعة المستخدمة كالآتى :

١ – المستهلك لديه رغبة desire لتغيير الماركة التى يستخدمها حاليا وقرار التغيير يتوقف على توفر هذه الرغبة .

٢ – إن الرغبة فى تغيير الماركة الحالية تتوقف على درجة الرضا عن هذه الماركة بعد استخدامها فعلا .

---

(١) لاحظ أن تفكير لارزسفيلد يقترب هو الآخر من منطق النظام المفتوح الذى يركز على التفاعل بين الإنسان والبيئة .

(٢) March, J. and Simon, H. Organizations N.Y. Wiley, 1958. pp. 106—108.

٣ — إن درجة رضاء المستهلك عن الماركة المستخدمة فعلا تتحدد بناء على مستوى التطلعات الذى يصبو إليه level of aspirations أو توقعاته عن قدرة تلك الماركة على اشباع حاجاته ، وبالتالى فان درجة الرضا عن الماركة الحالية تحدد مدى البحث الذى يبذله المستهلك للعثور على ماركة بديلة أخذا فى الاعتبار ميله الطبيعى للبحث propensity to search .

٤ — يتحدد مستوى تطلعات المستهلك بناء على خبرة المستهلك بالماركة الحالية والماركات الأخرى التى سبق له استخدامها ، كذلك يتحدد على أساس توقع المستهلك للمنفعة التى ستعود عليه من تغير الماركة ومدى إدراكه بوجود ماركات أخرى .

٥ — تتوقف قدرة المستهلك على إدراك الماركات الأخرى على مدى البحث الذى يبذله search وبمدى وفرة الماركات الأخرى .

وعلى هذا الأساس يصل مارش وسيمون إلى المبادىء التالية التى تحكم عملية السلوك الاستهلاكى :

١ — كلما كان مستوى التطلعات عاليا ، كلما قل مستوى الرضاء عن الماركة المستخدمة حالياً .

٢ — كلما قل مستوى الرضاء عن الماركة الحالية ، كلما زاد معدل البحث عن ماركات أخرى أخذا فى الاعتبار ميل المستهلك الطبيعى لبذل الجهد فى عملية البحث .

٣ — كلما زاد معدل البحث ، كلما كان إدراك المستهلك للماركات الأخرى أكثر (ولا يحده فى ذلك إلا توفر تلك المدركات الأخرى) .

٤ — كلما كان إدراك المستهلك للماركات الأخرى أكثر ، كلما ارتفع مستوى التطلعات .

٤ — نموذج مورجان(١) : The Morgan Model

ونقدم أخيرا النموذج الذى قدمه مورجان لتفسير السلوك الاستهلاكى

(١) Morgan, J.N., «A Review of Recent Research on Consumer Behavior» in clark, L.H. ed., Consumer Behavior : Research on Consumer Reactions. New York: Harper, 1958, pp. 93—219.

وهو يوضح كيفية التزاوج بين معلومات ومفاهيم من العلوم السلوكية مثل علم النفس تتعلق بالدوافع ، وخصائص الشخصية ، والتعلم ، مع مفاهيم اقتصادية كالدخل والموارد الاقتصادية .

ويوضح النموذج كيف أن شخصاً معيناً يواجه موقفاً يتطلب منه الاختيار بين عدة طرق بديلة لاستخدام نقوده . وقد يكون لدى هذا الشخص مشروعات وخطط عاجلة ومباشرة ولكن إلى جانب هذا فان اتجاهاته وميوله تؤثر على طريقة اختياره . ويمكن أن نعبر عن تلك الاتجاهات بتعبير « المنفعة النسبية المتوقعة » لكل بديل .

ويمكن النظر للمنفعة النسبية لأى بديل على أنها مرتبطة بدرجة إشباعه لحاجات الفرد ورغباته ، فالمنفعة المتوقعة هى إذن خلاصة تقدير الفرد لأمور ثلاثة :

١ — قوة الرغبة أو الحاجة التى يشعر بها الفرد .

٢ — إدراك الفرد لاحتمال إسهام نتيجة القرار فى إشباع تلك الرغبة .

٣ — الأهمية النسبية لهذا الإسهام .

مثال ذلك أن شراء سيارة جديدة قد يشبع فى الفرد رغبته فى الظهور بمظهر اجتماعى متميز ، ولكن قيمة هذا الإجراء تتوقف على ما إذا كان الفرد يملك سيارة فعلا أم لا . ففى حالة امتلاكه سيارة فعلا تقل قيمة شراء السيارة الجديدة عنها فى حالة عدم امتلاكه لسيارة أصلا .

من ناحية أخرى تتأثر عملية الاختيار بطبيعة الموقف والقيود المفروضة على المستهلك ، مثال ذلك الارتباطات السابقة نتيجة لقرارات قديمة . كذلك تؤثر مواهب المستهلك وقدرته على اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات فى عملية الاختيار .

من ذلك نرى أن نموذج مورجان يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فى السلوك الاستهلاكى فى الآتى :

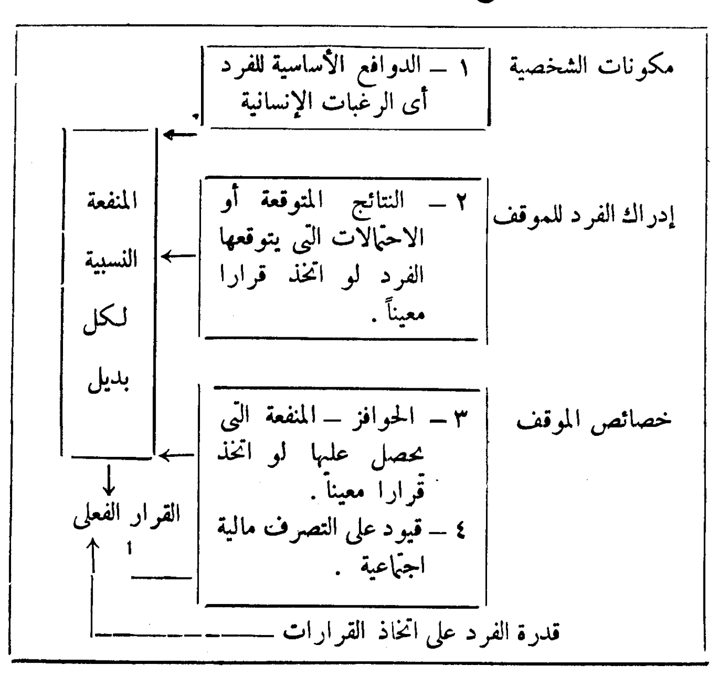
١ — مجموعة العوامل التى يتكون منها المجال النفسى والاجتماعى للمستهلك (الدوافع والرغبات ، الاتجاهات ، الميول ، الإدراك) .

٢ — مجموعة العوامل التى تصف الموقف كما يدركه المستهلك وهى تتمثل فى إدراك الفرد لاحتمالات الإشباع التى يتوقعها لو اتخذ قرارا معينا وقيمة هذا الإشباع بالنسبة له .

٣ — العوامل الاقتصادية أى الموارد المتاحة للمستهلك وهذه قد تكون عاملا مساعدا أو معوقاً للسلوك الاستهلاكى تبعاً لمدى توفرها .

والشكل التالى يصور ميكانيكية mechanism العلاقات بين مجموعات العوامل السابقة :

نموذج مورجان للسلوك الاستهلاكى



شكل رقم (١٩)

بهذا نكون قد استعرضنا عددا من النماذج التى تحاول تفسير السلوك الاستهلاكى استنادا إلى المفاهيم السلوكية . ويلاحظ على تلك النماذج أنها تتميز بكونها :

١ — تتضمن عددا أكبر من المتغيرات المستقلة عدا المتغيرات الاقتصادية فهى تحتوى على متغيرات تصف كلا من المستهلك والبيئة .

٢ — أنها تهتم بدراسة كيفية التوصل إلى اتخاذ قرار بشأن سلوك معين decision making process . فليس الهدف هو وصف السلوك النهائى الظاهر overt behavior ، وإنما الهدف هو تحليل عملية التفكير واتخاذ القرارات التى تسبق السلوك الظاهر .

٣ — أن النماذج السلوكية تهتم بدراسة التغيير فى السلوك change in behavior ، أى أنها تأخذ الوقت time كعامل مؤثر وتتابع بذلك حركة وتطور السلوك .

إلا أننا نلاحظ أن النماذج السابقة حين تبحث فى المتغيرات المتعلقة بالمستهلك قد اهتمت بالصفات والخصائص النفسية . لذلك نقدم فيما يلى عرضا لنموذج آخر يركز فى تفسيره للسلوك الاستهلاكى على البعد الاجتماعى فيه :

٥ — نموذج دوزنبرى(١) : The Duesenberry Model

يؤكد دوزنبرى أن الفهم الحقيقى لطبيعة سلوك المستهلك يجب أن يبدأ باعتراف كامل بالصفة الاجتماعية لظاهرة الاستهلاك . ويقول دوزنبرى أن النظرية الاقتصادية تنادى بأن للانسان رغبات أو تفضيلات (preferences لسلع معينة ولكنها لا تفسر نشأة أو مصدر تلك التفضيلات أو كيفية تغيرها وهذه هى فى الحقيقة لب مشكلة الاستهلاك .

ويقدم دوزنبرى تفسيرا اجتماعياً لنشأة الحاجات الاستهلاكية وتغيرها يقوم على الفروض الآتية :

---

(١) James S. Duesenberry, Income, Saving and theory of Consumer Behavior. Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1949.

١ — أن بعض السلع يتم شراؤها لتوفير الحياة أو الراحة المادية للانسان أو للمساعدة فى القيام ببعض أوجه النشاط المقبولة اجتماعياً كاستخدام السيارات كوسيلة للانتقال مثلا . وعلى هذا الأساس يفترض دوزنبرى أن الأفراد لا يرغبون فى سلع معينةبل هم يرغبون السلع التى تخدم أغراضاً معينة.

«people do not, for the most part, desire specific goods but desire goods which will serve certain purposes», (1)

٢ — إن أياً من الأنشطة الاجتماعية التى يمارسها الإنسان يمكن تأديته بأساليب مختلفة ، كما أن هناك سلعاً متباينة يمكن استخدامها فى هذا السبيل فالانتقال من مكان لآخر يمكن أن يتم بعدة طرق(المشى ، ركوب تاكسى ، ركوب سيارة خاصة) . من ناحية أخرى فإن تلك السلع التى تصلح لخدمة نفس الغرض تختلف فيما بينها من حيث الجودة .

٣ — من وجهة نظر المستهلك فإن بعضاً من هذه السلع يبدو أفضل أو أحسن من غيره فى خدمة غرض محدد . وهذا التميز قد ينشأ من أسباب فنية أو قد ينشأ بسبب ظاهرى غير أساسى مثل اختلاف المظهر بين السلع .

٤ — أخيرا يفترض دوزنبرى أن هناك اتفاقا وإجماعا بين جماهير المستهلكين على وسائل ترتيب السلع المختلفة التى تخدم غرضاً واحدا من حيث الجودة .

وبناء على هذه الفروض فإن نموذج دوزنبرى يقوم على أساس أن المستهلك حين يواجه بموقف يتطلب اتخاذ قرار استهلاكى ، فإن حريته فى اتخاذ مثل هذا القرار تنحصر فى تغيير جودة السلع والخدمات التى يستخدمها لأى غرض من الأغراض . أى أن المظهر الأخير للسلوك الاستهلاكى ليس شراء كميات معينة من السلع كما يفترض النموذج الاقتصادى ، وإنما هو اختيار مستوى الجودة المطلوب فى حدود ميزانية المستهلك ورغبته فى الادخار . من هنا يتضح البعد الاجتماعى لظاهرة الاستهلاك ، فالمستهلك يسعى دائماً إلى تحسين جودة السلع والخدمات التى يستهلكها . ومصدر هذه الرغبة فى رأى دوزنبرى يتحدد كالآتى :

---

(١) Ibid.

١ — أن طبيعة المجتمع الحديث تجعل الأفراد المتفوقين اجتماعيا (الأكثر ثراء أو علما ، أو مركزا إداريا ....) يتميزون على غيرهم من أفراد المجتمع ؛

٢ — أن هذا التميز ينعكس فى شكل مستويات معيشية أعلى وأفضل من مستويات المعيشة السائدة فى المجتمع .

٣ — أن ارتفاع مستوى معيشة الأفراد المتميزين فى المجتمع يتخذ شكل استهلاك سلع من جودة أعلى (مثلا استهلاك السلع المستوردة المرتفعة الأثمان) .

٤ — أن رفع مستوى المعيشة هدف اجتماعى فى حد ذاته يسعى إليه الأفراد جميعا .

٥ — إذن يتحدد الطريق أمام الأفراد الذين يرغبون فى تحسين مستوى معيشتهم وذلك بالتمثيل بأفراد الطبقات المتميزة اجتماعيا فى أنماط استهلاكهم .

أى يصبح استهلاك السلع الأعلى جودة هدفا يسعى إليه المستهلك ويصبح استهلاك سلع من جودة أعلى هو مظهر السلوك وليس استهلاك كميات أكبر من نفس السلع كما يفترض النموذج الاقتصادى .

ويقع المستهلك فى هذه العملية تحت ضغط عاملين :

(ا) ما يطلق عليه دوزنبرى تعبير « تأثير العرض demonstration effect » أى أثر تعرض الشخص لسلع جديدة مرتفعة الجودة حيث يراها فى المتاجر أو يرى غيره يستهلكونها .

(ب) رغبة الفرد فى الادخار : فحين يتعرض المستهلك لسلعة جديدة من جودة أفضل مثل سيارة حديثة فاخرة فان ذلك يحدث فى نفسه درجة من عدم التوازن حيث يشعر بانخفاض مستوى السلعة التى يستخدمها حالياً وبالتالى يميل إلى شراء السلعة الجديدة ولا يحده فى ذلك إلا إمكانياته المادية ورغبته فى الادخار . ولا شك أنه كلما زاد تعرض الشخص للسلع المرتفعة الجودة كلما قلت مقاومته وزاد ميله إلى استهلاكها على حساب تقليل مدخراته ؛

نموذج شامل للسلوك الاستهلاكى

من خلال العرض السابق لنماذج السلوك الاستهلاكى اتضح لنا مدى الاختلاف والتباين بين تلك النماذج من حيث جوانب التركيز فيها وأساليب التحليل المستخدمة . إلا أننا نستطيع أن نخرج منها بحصر للمتغيرات التى تؤثر فى السلوك الاستهلاكى ومن ثم نستطيع تنظيم معلوماتنا عن هذه الظاهرة وتنظيم علاقات تلك المتغيرات بعضها ببعض فى شكل نموذج شامل .

المتغيرات المؤثرة فى السلوك الاستهلاكى :

يمكن تقسيم هذه المتغيرات أساساً إلى مجموعتين :

(ا) المتغيرات المتعلقة بالمستهلك Actor variables

(ب) المتغيرات المتعلقة بالبيئة Environment variables

١ — المتغيرات المتعلقة بالمستهلك :

المتغيرات الفسيولوجية : Physiological Variables

وتلعب هذه المتغيرات دورا مزدوجاً ، فمن ناحية هى تمثل بعض أنواع الدوافع المؤدية إلى السلوك كالعطش والجوع والجنس . ومن ناحية أخرى هى تمثل عوامل مساعدة أو مقيدة للسلوك مثل القدرات الجسمانية والخصائص العصبية للفرد . وهى تلعب دورا مهما فى تحديد كيفية إدراك المستهلك للمؤثرات البيئية من حوله وبالتالى يمكن أن تؤثر فى سلوكه أو قراره النهائى إلا أننا بصفة عامة لا نعتقد أن مثل هذه المتغيرات الفسيولوجية يمكن أن تؤثر تأثيرا خطيرا فى قرارات الاستهلاك حيث يواجه المستهلك بأنواع مختلفة من السلع كلها صالحة لإشباع رغبة فسيولوجية معينة . وبالتالى نحن لا نرى سبباً يدعو إلى الاعتقاد بأن الاختيار هنا عشوائى بل إنه غالباً يرتكز إلى متغيرات أخرى أكثر أهمية كالاتجاهات والميول والتوقعات . من ناحية أخرى فإن الناس يتشابهون إلى درجة كبيرة من حيث التركيب الفسيولوجى ، ومع ذلك فهم يسلكون أنماطاً متباينة من السلوك الأمر الذى يؤكد أن المتغيرات

---

(١) أطلقنا على هذه المتغيرات تعبير المدخلات الأولية الطبيعية .

الفسيولوجية لا تعتبر أساساً صالحاً للتفسير ، بل الأصلح الاعتماد على المتغيرات النفسية والاجتماعية .

«...... to explain differentiated behavior it would be more useful to build schemes that morphologically emphasize social psychological attributes».

المتغيرات النفسية الاجتماعية (٢) : Socio-psychological

وتتعدد هذه المتغيرات بشكل ظاهر كما أنها تلعب دورا هاماً فى تحديد:

أ — إدراك الفرد للسلع والخدمات وخصائصها .

ب — إدراك الفرد للمؤثرات البيئية كالاعلان مثلا .

ج — تكوين رغبات المستهلك .

د — قرار المستهلك باستهلاك ماركة محددة .

هـ — أدراك المستهلك لنتائج الاستهلاك السابق وتحديد رد الفعل لديه .

وأهم هذه المتغيرات ما يلى :

١ — الدوافع motives أى القوى المحركة والتى تتمثل فى الرغبات والحاجات التى يريد الانسان اشباعها،أو الأمور التى يريد تجنبها والبعد عنها.

٢ — الاتجاهات Attitudes وهى الخصائص والمشاعر والأفكار التى يكونها المستهلك تجاه سلع أوأشياء محددة وتصبح بالتكرار والتدعيم صفات مستقرة تؤثر فى سلوكه حيال تلك السلع أو الأشياء . وكلما تراكمت تلك الاتجاهات فى ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فإن قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل ، وبالتالى تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه روتينية متكررة .

٣ — خصائص الشخصية Personality Traits وهى الصفات التى تحدد استعداد الفردللتفاعل مع الآخرين. أى هى مجموعة من الميول المستقرة

---

(١) Nicosia, F. M. op. cit., p. 135.

(٢) نقصد بهذه المتغيرات النفسية الاجتماعية وكذلك المتغيرات الفكرية التى سيرد الحديث عنها إنها جميعا تشير إلى العمليات فى النظام السلوكى .

والموافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومميزة (١) . مثال ذلك خصائص الكبرياء أو التواضع ، السيطرة أو الخضوع ، المبادرة أو السلبية ، وما الى ذلك من خصائص تميز الفرد وتعكس أثر تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة وخبراته وتجاربه السابقة من حيث النجاح أو الفشل فى إشباع حاجاته المختلفة .

المتغيرات الفكرية : Cognitive variables

وتضم هذه المجموعة من المتغيرات مايلى :

١ — الادراك Perception

أى الطريقة التى يفهم بها البيئة المحيطة به .

ومن المعلوم أن إدراك الفرد يتأثر بالآتى :

أ — البيئة المادية والاجتماعية .

ب — التركيب الفسيولوجى للفرد .

ج — الرغبات والحاجات التى يشعر بها .

د — تجاربه وخبراته السابقة .

٢ — التفكير Thinking

هو عملية التعقل والتدبر استعدادا لاتخاذ قرار معين . ويختلف الأفراد من حيث استعدادهم للتفكير وهم يتراوحون بين التفكير الواقعى realistic الذى يقوم على المنطق والتحليل ، والتفكير الخيالى Austric أى التفكير الخرافى الذى لامنطق له ولا أساس .

٣ — التعلم learning

أى تدبر الخبرات والمواقف السابقة والقدرة على تعديل أنماط السلوك بما يتلاءم مع نتائج السلوك السابق .

٢ — المتغيرات البيئة : Environmental

وتمثل المتغيرات البيئية الاطار العام الذى يتم فيه السلوك كما أنها تؤثر جزئياً على أسلوب تحديد السلوك الانسانى فى مجال الاستهلاك . ونجد أن أهم المتغيرات البيئية هى :

(١) Krech. D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948.

١ — العلاقات التفاعلية بين المستهلكين : Interpersonal Relations

وهذه تعكس أثر التفاعل بين المستهلك وغيره من الأفراد ، وتأثير هذا التفاعل فى شكل اتجاهات الفرد وميوله ودوافعه من ناحية ، كذلك تأثيره على أنماط السلوك النهائية التى يبديها المستهلك . ويرى نيقوسيا (١) أن هذه المتغيرات تحتل أهمية كبيرة لسببين :

— أنها مصدر للقيم ومعايير السلوك التى يسترشد بهاالشخص فى سلوكه .
— أنها مصدر للمعلومات والتأثير والاغراء .

٢ — وسائل الاتصال ونقل المعلومات :

ويقصد بهذه المتغيرات وسائل الاتصال العامة mass media كالجرائد والراديو والتلفزيون . وبالتالى فانه من خلال تلك الوسائل العامة تنتقل المعلومات والاغراءات إلى المستهلك وتساعد فى تحديد سلوكه الاستهلاكى .

٣ — مواصفات السلع : Product Attributes

ويقصد بها المواصفات الموضوعية للسلع objective وهى المميزات والخصائص المعلنة عن السلع والخدمات المتاحة للمستهلك وهى بذلك تعتبر عاملا من عوامل التأثير فى السلوك الاستهلاكى . ونحن نفرق بين المواصفات الموضوعية ، وبين المواصفات الشخصية subjective أى التى يدركها الفرد من خلال نظرته هو وتفكيره واتجاهاته . تلك الأخيرة لا تعتبر متغيرا بيئياً بل متغيرا شخصيا .

من ناحية أخرى فاننا نستطيع تقديم تلخيص للمتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكى بصورة أخرى كالآتى :

متغيرات فردية :

* نفسية كالرغبات والدوافع ، الاتجاهات ، الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية .

---

(١) Nicosia, F.M., op. cit., p. 137.

* اجتماعية كالمركز الاجتماعى الذى يشغله الفرد، نوع الجماعات التى ينتمى اليها ، القيم والمعايير التى يؤمن بها، وطبيعة العلاقات التى تربطه بالأفراد الآخرين

* حضارية وهى تعكس المناخ الحضارى الذى يعيش فيه الفرد وخصائص هذا المناخ وانعكاسه على الفرد فى شكل عادات وتقاليد وأساليب للتفكير .

متغيرات بيئية :

* جغرافية تصف طبيعة البيئة الجغرافية التى ينتمى اليها الفرد .

* اجتماعية ، تصف حقيقة المجتمع الذى يحيا فيه، هل هو مجتمع مفتوح تسهل الحركة بين طبقاته ، أم مجتمع مغلق ، هل تتوفر المعلومات ووسائل لاتصال بين فئات المجتمع المختلفة أم لا .

متغيرات اقتصادية :

* خصائص وحدات الانتاج وما تقدمه السوق من سلع وخدمات .

* خصائص السياسات والجهود التسويقية التى تقوم بها تلك الوحدات .

* خصائص ومميزات السلع المتاحة .

* الدخل الذى يحصل عليه المستهلك .

* أسعار السلع والخدمات المتاحة .

متغيرات تتعلق بالزمن :

* خصائص اللحظة الزمنية التى يتم فيها اتخاذ القرار وخصائص الأوقات السابقة .

* توقعات المستهلك للمستقبل واحتمالات التغير فى أى من المتغيرات السابقة كما يراها المستهلك .

والآن نستطيع أن نقدم نموذجا يفسر ظاهرة السلوك الاستهلاكى استنادا إلى تحديدنا لأنواع المتغيرات المختلفة التى تؤثر فى هذه الظاهرة :

١ — كل مستهلك له مجموعة من الحاجات والرغبات التى يسعى إلى اشباعها . تلك الحاجات needs بعضها فطرى موروث كالحاجات الفسيولوجية الأساسية ، وبعضها مكتسب من تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية التى يحياها .

٢ — بالنسبة لكافة أنواع الحاجات الانسانية سـواء الفسيولوجية أو الاجتماعية والذاتية ، فان هناك أساليب ووسائل محددة تستخدم لاشباعها. تلك الأساليب والوسائل هى السلع والخدمات التى تقـدمها الوحدات الانتاجية المختلفة .

٣ — يحدد الفرد لنفسه مستوى معينا من الاشباع لكل حاجة من الحاجات التى يشعر بها وذلك من حيث :

أ — أنواع السلع أو الخدمات الواجب استخدامها .

ب — كميات السلع والخدمات الواجب استخدامها .

٤ — تلعب المتغيرات البيئية دورا هاماً فى تكوين إدراك الفرد لهذه المستويات المطلوبة من الاشباع . فالفرد هنا يعلم عن السلع والخدمات المتاحة من خلال الاعلان ووسائل التأثير الأخرى التى تتبعها الوحدات الانتاجية ، من ناحية أخرى هو يتعرض لهذه السلع والخدمات حيث يرى أفراد المجتمع الآخرين الذين يستخدمونها فعلا .

٥ — ولكن المستهلك قد يحصل على مستوى اشباع أقل من ذلك الذى يأمل فيه إما من حيث أنواع السلع والخدمات التى يستخدمها أو من حيث كمياتها . وقد يرجع السبب فى هذا النقص الى :

(أ) أن الدخل الذى يحصل عليه لا يمكنه من شراء الأنواع أو الكميات التى يرغبها .

(ب) أو أن الأسعار التى تعرض بها تلك السلع والخدمات تجعلها فى غير متناول يديه .

٦ — هذا الفرق discrepancy بين مايسعى إليه المستهلك وبين مايحصل عليه فعلا يجعل هناك حالة من عدم التوازن disequilibrium وبالتالى تخلق لدى المستهلك حالة استياء من نمط استهلاكه الحالى .

٧ — هذه الحالة من الاستياء أو عدم الرضاء تجعل المستهلك يبحث عن بدائل استهلاكية . وفى عملية البحث هذه تعترضه المؤثرات البيعية الآتية

من الوحدات الانتاجية المختلفة كلها تتنافس على التأثير عليه والاستحواذ عليه كمستهلك .

٨ — كلما كانت درجة عدم الرضاء كبيرة أى كلما كانت الفجوة بين ما يصبو إليه المستهلك وبين مايحصل عليه كبيرة ، كلما كان معدل البحث عن بدائل أخرى أكبر ، وبالتالى كلما كان إدراك المستهلك للمزيد من السلع والخدمات أوضح .

٩ — يحصل المستهلك على معلومات عن السلع والخدمات الأخرى المتاحة ويعمل على تقييمها لاتخاذ قرار بشأنها آخذا فى الاعتبار ما يلى :

(ا) اتجاهاته وميوله ونتائج خبراته السابقة .

(ب) دوافعه ورغباته ومدى الالحاح الذى يشعر به لتغييرنمط استهلاكه.

(حـ) تأثير المتغيرات الاجتماعية كرأى الأصدقاء .

(د) الموارد المالية المتاحة له والأسعار المعروضة بها السلع .

(هـ) توقعاته للزيادة أو النقص فى دخله وفى أسعار السلع والخدمات :

(و) توقعاته لمدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على توفير مستوى الاشباع الذى يسعى اليه .

١٠ — بعد أن يتخذ المستهلك قراره بشراء سلعة أو استخدام خدمة معينه فانه يعمد إلى مراجعة نفسه وتقييم نتائج هذا القرار فى ضوء معايير ذاتية واقتصادية واجتماعية .

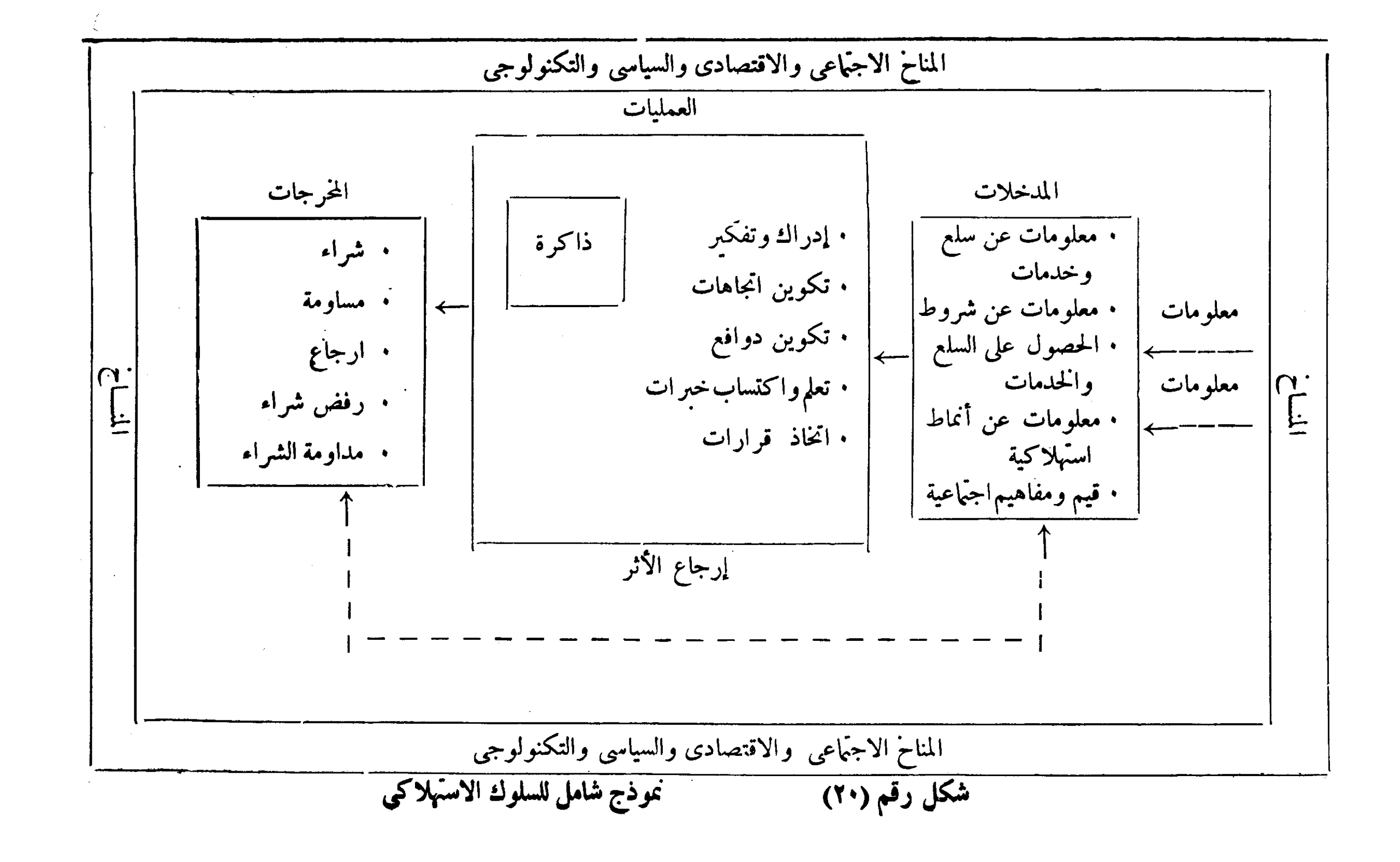
وبناء على التقييم فان المستهلك قد يصل إلى أى من النتائج الآتية :

(ا) أن القرار الذى اتخذه كان صائبا وبالتالى يتأكد المستهلك من صحة إدراكه بامكانيات تحسين مستوى استهلاكه وهذا يؤدى إلى ارتفاع جديد فى مستوى التطلعات ، الأمر الذى يحدث فجوة جديدة بين ما يصبو اليه وما يحصل عليه فعلا وتبدأ دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات .

(ب) يتضح المستهلك أن توقعاته لم تتحقق ، وأن الفجوة التى يعانى منها لا زالت قائمة وهذا يدعو إلى بدء دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات .

وهكذا نجد المستهلك فى حركة دائبة يسعى دائما إلى تحقيق التوازن بين مستوى الاشباع المطلوب وبين مستوى الاشباع الفعلى ، وعادة عندما يصل الانسان إلى حالة توازن عند مستوى اشباع معين أن يحدث تغيرا إما فى الظروف البيئية المحيطة (مثل تقديم سلعة جديدة) : هذا التغيير يؤدى إلى اختلال التوازن وبدء دورة جديدة من السعى وراء إعادة التوازن مرة أخرى وقد يكون هذه المرة عند مستوى أعلى من الاشباع .

ويصور الشكل التالى رقم (٢٠) نموذجا لنظام السلوك الاستهلاكى :



شكل رقم (٢٠) نموذج شامل للسلوك الاستهلاكي

المراجع

Adams, J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology**. Vol. 2, New York : Academic Press, 1965 b.

Adams, J.S. and Rosenbatim, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wager inequities. **F. Appl. Psychol.,** 1062. 46, 161—164.

Allport, F. H., The J-curve hypothesis of conforming behavior **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 141—182.

Allport, G., The historical background of moderr social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology. Cambridge,** Mss. Addison-Wesley, 1054, pp. 3—56.

Argyris, G., **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness,** Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.

Argyris, C. Personality and Organization N. Y. Harper, 1957.

Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations. in Haire, M. (ed.) Modern Organization Theory, Wiley, 1958.

Atkinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J. W. (ed.). **Motives in Action, and Society Princeton, N. J. Van Nostrand,** 1958, pp. 288—305.

Atkinson, J. W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test test anxiety conceived as motive to approach success and Motive to avoid failure. **F. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1960, 60 52—63.

Atkinson, J. W. and Raphelson, A. C., Individual differences in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1056. 24, 349—363.

Atkinson, J. W., and Reitman, W. R., Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **F. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1056. 53, 366.

Bachman, J. C., Motivation in a task situation as a function of ability and control over the task. **F. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1964. 69, 272—281.

Bakke, E. W. «Concept of the social Organization» in Mason Haire, Modern Organization Theory N. Y. : Wiley and Sons, p. 37.

Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brit. F. Sociol.,** 1951. 2, 44-58.

Barnard, C.I., **The Functions of the Executive.** Cambridge, Harvard Univrsity Press, 1938.

Bass, B. M., **Leadership, psychology and organizational behavior.** New York : Harper, 1960.

Bass, B.M. **Organizational psychology.** Boston : Allyn and Bacon, 1965.

Berelson, B. (ed.). The Behavioral Sciences Today N.Y. : Basic Books, 1963.

Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity, **Hum. Relat.,** 1945, 7, 509—519.

Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee performance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.

Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance.** New York : Wiley, 1962.

Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165—182.

Burleigh, B. G. Human Relations in Industry Chicago : Irwin, 1954.

Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigeful occupations. **F. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1963. 67, 189—193.

Cartwright, D. and Zander, A., **Group dynamics.** (2nd ed.) Evanston, Ill. : Row Peterson, 1960.

Cyert, R. and March, J.G., **A behavioral theory of the firm.** Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.

Dalton, M., **Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration.** New York : Wiley, 1959.

El Salmi, Aly, Managerial Motivation : The impact of some organizational and personality factors. D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.

Etzioni, A. Modern Organizations.
N. J. Englewood Chiffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.

Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), **Nemraska Symposium on Motivation.** Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191—218.

Festinger, L., **A theory of cognitive dissonance.** Evanston. III : Row Peterson, 1957.

Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., **Social pressures in informal groups.** New York : Harper, 1950.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. **Personnel Psychol.,** 1962, 15, 43—56.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burtt, H.E., **Leadership and supervision in industry.** Columbus : Ohrio ; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.

French, E. G. Some characteristics of achievement motivation. **F. Exp. Psychol.,** 1955, 50, 232—236.

French, J.R.P., Jr. and Zander, A., The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), **Psychology of Labor-Management Relations.** Champaign, III. Industrial Relations Research Association, 1949 71—90.

French, J.R. P., Jr., A formal theory of social power. **Psych. Rev.** 1956. 36, 181—194.

Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of group structure and behavior ; in Empirical studies of the effects of structure in small groups. **Psychol. Bull.,** 1961. 58, 1—27.

Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, G. (ed.) **Handbook of social psychology,** Reading, Mass. : Addison — Wesley, 1954 pp. 1104—1123.

Haire, M. Modern Organization Theory N.Y. Wiley, 1959.

Halpin, A. W. and Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In stogdill, R.M., and Cooms, A.E. (eds), **Leader behavior :** Bureau of Business Research, Res. Monogs. No. 88. 1957. pp. 39—51.

Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal characteristics on relationships between attitudes and job performance. **F. Appl. Psychol.,** 1961. 45, 428—630.

Hebb, D.O., The **organization of behavior.** New York : Wiley, 1949.

Heider, F., The **Psychology of interpersonal relations.** New York : Wiley, 1958.

Homans, G.C., **Social behavior : Its elementary forms.** New York : Harcourt, Breace and Workd, 1961.

Hull, C.L., **Principles of behavior.** New York : Appleton-Century, 1943.

Johnson, R., Kast, F., and Rosenzweig, J., The Theory and Management of systems N.Y. : McGraw-Hill Book, Co., 1967.

Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. **Behav. Sci.,** 1964. 9, 131—146.

Katz, D. and Kahn R., The social Psychology of Organization, N.Y. Wiley and Sons, 1966.

Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., **Productivity, supervision and morale in an office situation.** Ann. Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.

Kaustler, D. H., A study of the relationship between ego-involvement and learning. **F. Psychol.,** 1951. 32, 225-230.

Kolasa, B. Introduction to Behavioral Science for Business N.Y. Wiley and Sons, 1969.

Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), **Walter Van Dkle Bingham.** Pittsburgh Carnegic Institute of Technology, 1962.

Leavitt, H. J., Applied organizational change in industry : Stuructural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper. H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) **New Perspectives in Organization Research,** New York, Wiley, 1964.

Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in **Annual Review of Psychology,** Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews, 1964. 371—398.

Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces. **Conct. Psychol. Theor.** Durham, N.G. : Duke University Press, 1938, I. No 4..

Lewin, K., Group decision and social change. In Nwcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology.** New York : Henry Holt, 1947, pp. 330—334.

Lewin, K., **Resolving social conflicts.** New York : Harper, 1948.

Lewin, K., Lippitt, R. and Write, R.K., Patterns of agressive behavior in experimentally created social dimates., **F. Soc. Psychol.,** 1939, 10, 271—299

Likert, R. New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

Likert, R. The Human Organization : its Management and Value N.Y. McGraw-Hill, 1967.

McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., The **Achievement Motive.** New York, Appleton-Century-Crofts, 1953.

Mc-Clelland, D.C., **The Achieving Society.** Princeton : Van Nostrand, 1961.

McClelland, D.C., Business drive and national achievement. **Harvard Business Rev.,** 1951, 40, 99—112.

McGregor, D., **The Human Side of Enterprise, New York :** McGraw-Hill, 1960.

Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston : Hougyton-Mifflin. 1955.

March, J.G., and Simon, H.A., **Organizations.** New York. Wiley, 1958.

Maslow, A. Motivation and Personality N.Y. Harper, 1954.

Mayo, Z. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

Merton, R.K. and Alice, S., Contributions to the Theory of Reference Behavior in Swanson, G. E., Newcomb. T. M., and Hartley, E. L. (ed.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt. 1952. Revised edition, 430—444.

Miller, N. E., and Dollard, J., **Social Leaming and Imitation.** New Haven. Yale University Press, 1941.

Murray, H. A., **Explorations in personality,** New York : Oxford University Press, 1938.

Newcomb, T. M., **Personality and social change.** New York : Holt Rinehart and Winston, 1943.

Roethlisberger, F. et al. Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.

Schein. E.H., **Organizational Psychology, Englewood-Cliff** : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

Schein, E. H., and Bennis, W. G. (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory Approach.** New York : Wiley, 1965.

Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision-making under conligions of risk, **Behav. Sci.**, 1959, 4, 19—28.

Seashore, S.E. and Bowers, D.G., **Changing the structure and functioning of an organization.** Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1954.

Seeman ,M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior : Its description and measurement.** Columbs, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86—102.

Seiler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior Home-Wood, Ill. Irwin end the Dorsey Press, 1967.

Sherif, M., Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T. M., and Hartley, E. L. (eds.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt, 1947.

Simon, H.A., **Administrative Behavior.** New York, MacMillan, 1947.

Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavit, H.J. (ed.), **The social science of organizations,** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization,** New York, McGraw, Hill.

Thibuat, J. W. and Kelley, H. H., **The Social psychology of groups.** New York : Wiley, 1959.

Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. McGraw-Hill, 1967.

Thurstone, L., Theory of Attitude Measurment. Psychological Bulletin, 36, 1929, pp. 222—241.

Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 365—377.

Veroff, J., Atkinson, J.W., Feld, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a ration wide interview study. **Psychol., Monogr.** 1960, 74, No. 12 (Whole No. 499).

Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry.** New York : Norton, 1953.

Vroom, V.H., **Some personality determinants of the effects of participation.** Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.

Vroom, P.H., The self-concept — a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.

Vroom, V.H., Ego-involvement, job satisfaction and job performance, **Personnel Psychol.,** 1962, 15, 159—177.

Vroom, V.H., **Work and motivation.** New York : Wiley, 1964.

Vroom, V.H. and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology.** Vol. 12, Palo Alto, Calif. : Annual Reviews, 1961, 413—446.

White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. **Psychol., Rev.,** 1959, 66, 297—333.

محتويات الكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ٣٨٩٤

دار غريب للطباعة

١٢ شارع نوبار (**لاظوغلى**) **القاهرة**
ص . ب (**٥٨**) الدواوين تليفون **٣٥٤٢٠٧٩**